

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba etického kodexu zaměstnanců Městského úřadu Otrokovice a jeho implementace

Creating a Code of Ethics for Otrokovice Municipality and its Implementation

Student:

Miroslav Dýšek

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Miroslav Dýšek**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Tvorba etického kodexu zaměstnanců městského úřadu Otrokovice a
jeho implementace
Creating a Code of Ethics for Otrokovice Municipality and its
Implementation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Problematika etických kodexů kodexu a jejich implementace
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Identifikace stakeholderů, určení hodnot a cílů
 5. Tvorba etického kodexu
 6. Doporučení vhodných forem měření, monitorování a komunikace
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místo přísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Miroslav Dýšek

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Martinu Černekovi, Ph.D. za všechny jeho cenné rady a konstruktivní připomínky při vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji pracovníkům Městského úřadu Otrokovice za poskytnutí všech potřebných materiálů pro vypracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	5
2 TEORETICKÝ ZÁKLAD.....	7
2.1 VZTAH ETIKY A PODNIKÁNÍ	7
2.2 EFEKT ETICKÉHO CHOVÁNÍ NA MAKROÚROVNI	8
2.3 EFEKT ETICKÉHO CHOVÁNÍ NA MIKRO- A MEZOÚROVNI	10
2.4 TEORIE STAKEHOLDERS	12
2.5 METODOLOGIE IMPLEMENTACE PODNIKATELSKÉ ETIKY	15
2.6 NÁSTROJE IMPLEMENTACE PODNIKATELSKÉ ETIKY	17
2.6.1 <i>Etický kodex</i>	17
2.6.2 <i>Etický audit</i>	27
2.6.3 <i>Reporting, měření a mezinárodní standardy</i>	28
2.6.4 <i>Podpůrné organizační struktury</i>	32
2.6.5 <i>Etický trénink</i>	32
2.6.6 <i>Etický leadership</i>	34
2.6.7 <i>Whistleblowing</i>	34
2.6.8 <i>Společensky odpovědné aktivity</i>	35
3 POPIS ORGANIZACE	37
3.1 MĚSTSKÝ ÚŘAD OTROKOVICE	37
3.2 HISTORIE A SOUČASNOST MĚSTA OTROKOVICE	38
3.3 ROZPOČET MĚSTA	39
3.4 PERSONÁLNÍ AGENDA	41
4 PŘEDMĚT A METODY VÝZKUMU	44
4.1 PŘEDMĚT VÝZKUMU	44
4.2 METODY VÝZKUMU	44
5 VÝZKUM.....	47
5.1 IDENTIFIKACE STAKEHOLDERŮ	47
5.2 URČENÍ CÍLŮ A HODNOT	49
6 TVORBA ETICKÉHO KODEXU	51
6.1 NÁVRH ETICKÉHO KODEXU PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD OTROKOVICE	52
7 DOPORUČENÍ VHODNÝCH FOREM MĚŘENÍ, MONITOROVÁNÍ A KOMUNIKACE.....	58
7.1 KOMUNIKACE A DISTRIBUCE	58
7.2 MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ	58
8 ZÁVĚR.....	60
9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61

10 SEZNAM ZKRATEK.....	64
-------------------------------	-----------

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Je známo, že bakalářská práce by měla být aktuální nebo by se měla týkat současného trendu. Je však etické chování organizací důležitější dnes, než bylo dříve? Dovolím si říct, že potřeba chovat se na trhu eticky tady byla vždy a její intenzita se těžko dala považovat za silnější nebo slabší. Přesto se uvažování o etických otázkách v podnikání v nedávných letech značně posunulo. Co bylo dříve viděno jako pouhý marketingový nástroj, se ukazuje být jako vynikající dlouhodobá strategie. Ačkoliv nejsou známy přesně vyčíslené důsledky zavádění etických pravidel do podnikání, zdá se, že taková organizace udržuje daleko lepší vztahy se svým okolím, zaměstnanci jsou spokojenější a firma nabývá na prestiži.

V praxi se používá několik nástrojů vedoucích k etickému rozvoji organizace, ale kritické se zdá být zavedení prostředku, který tzv. zvyšuje morální resistenci. Morální resistenci rozumíme odolnost vůči tlakům k neetickým praktikám při plnění závazků vůči zainteresovaným skupinám. Spousta expertů tvrdí, že nejpraktičtější je zavedení etického kodexu. Právě proto se i u většiny auditů a reportingových šetření, jako například GRI nebo ISO 26000, zjišťuje, má-li organizace psaná etická pravidla.

Bakalářská práce "Tvorba etického kodexu zaměstnanců městského úřadu Otrokovice a jeho implementace" se zabývá procesem vzniku etického kodexu a jeho zavedení do každodenní profesionální praxe. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán Městský úřad Otrokovice, protože jde s trendem zkvalitňování služeb poskytovanými státní správou, kde jedním z těchto směrů je právě posílení povědomí v etické oblasti. Ačkoliv tato organizace už usilovala o zavedení pravidel s etickým podtextem (jednalo se o spojení firemní kultury a etického kodexu), nepodařilo se návrh prosadit přes připomínky vedení a zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je vytvoření přijatelného a efektivně implikovatelného návrhu etického kodexu pro Městský úřad Otrokovice. Parciálním cílem práce byla také analýza stávající situace, zmapování postojů zaměstnanců a identifikace připomínek k původnímu návrhu.

Etika v podnikání není v České republice ještě zažitým standardem. Proto jsou v prvních kapitolách popsány efekty na makro-, mezo- a mikroprostředí, které takové podnikání přináší. Dále jako základ pro praktickou část bakalářské práce je v teoretické

části obsažena teorie stakeholders, metodologie implementace podnikatelské etiky a nástroje implementace, včetně etického kodexu, kterému je věnována největší pozornost. V kapitole o etickém kodexu je velká část dedikovaná problematice tvorby a implementace kodexů. Při zpracování teoretické části je vycházeno z tuzemské i zahraniční literatury, především z odborných publikací v Journal of Business Ethics.

Praktická část začíná charakteristikou vybrané organizace, Městského úřadu Otrokovice. Jsou zde popsány činnosti městského úřadu, ve zkratce historie a současnost města Otrokovice, rozpočet pro rok 2011 a 2012 a v neposlední řadě je zde nastíněna personální agenda. Následuje předmět výzkumu a zvolená metodologie, která se snaží reflektovat poměry ve vybrané organizaci. Poté je popsána identifikace stakeholderů a na ni navazující určení cílů a hodnot důležitých pro vytvoření etického kodexu. V další kapitole jsou analyzovány připomínky a postoje zaměstnanců. Její součástí je i samotný návrh etického kodexu pro Městský úřad Otrokovice. Před závěrem jsou ještě uvedeny návrhy pro management v oblasti komunikace a měření, aby došlo k efektivní distribuci a vhodnému monitorování.

2 Teoretický základ

2.1 Vztah etiky a podnikání

Naše jednání, principy a rozhodnutí prolínají všechny oblasti života. Ať už se rozhodujeme jakkoliv, je nutné pochopit, že každý čin je globální. Právě tento argument dostává etiku, jako vědu, do zcela jiných rozměrů. Bakalářská práce se zabývá především podnikovou etikou. Konkrétně jejím instrumentem, etickým kodexem.

Proč tedy zavádět etické principy do běžného fungování firem?

“Pracujte pro něco proto, že je to dobré, ne proto, že to má vyhlídku na úspěch.”

Václav Havel

Citát pana Havla, nebo spíše přání, má zcela jistě svou hodnotu, avšak k němu bych postavil pohled druhý, více pragmatický.

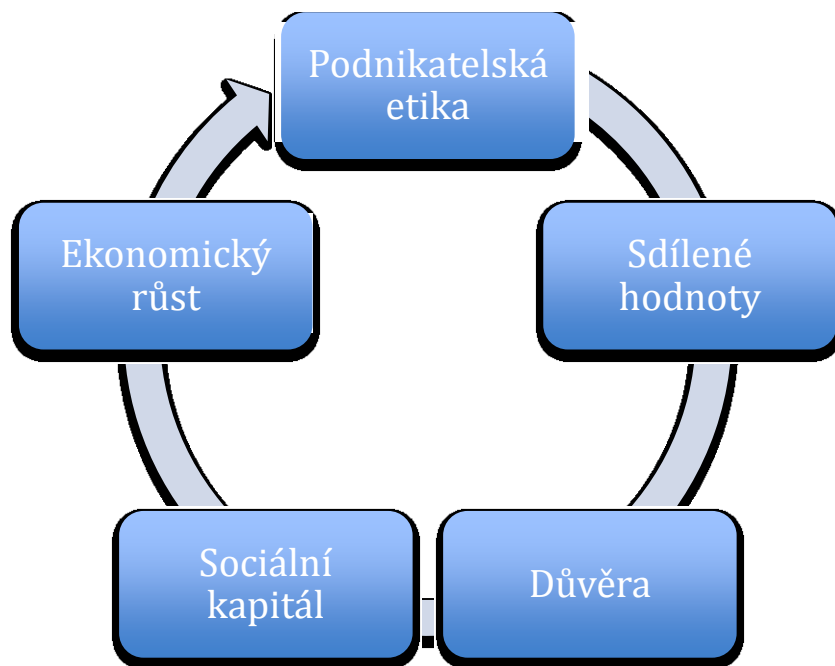
Etický přístup k podnikání je tou nejlepší strategií. Avšak zdůrazňuje, že se jedná o dlouhodobou strategii. Neznamená to, že je etické chování vždy a okamžitě odměněno nebo že je neetické chování vždy sankcionováno. Je zřejmé, že neetické chování se někdy vyplácí a naopak etické chování je někdy spojeno s podnikovými ztrátami, jedná se například o náklady vynaložené udržení kvality a další. Důvodem, proč se etické podnikání považuje za dobrou strategii, je konkurenční výhoda z dlouhodobého hlediska oproti podnikům, které se eticky nechovají.

Nicméně implementací etických principů neovlivňujeme jen podnik samotný nýbrž i jeho okolí. Těží z toho celé podnikatelské prostředí a rozvíjí se daný systém. Efekt implementace etického chování tedy můžeme sledovat na mikro-, mezo- a makroúrovni.

2.2 Efekt etického chování na makroúrovni

Přestože etické podnikání může přinášet ztráty pro daný podnik nebo nemusí být hned odměněno, na celkový systém je vždy dopad pozitivní. Zjednodušeně to vystihuje následující schéma.

Obr. 2.1: Vztah mezi podnikatelskou etikou, hodnotami, důvěrou a ekonomickou prospěšností



Zdroj: ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T. (2006, str. 29)

Čaník, Řezbová, Zavrel (2006) připisují etickému podnikání několik pozitivních efektů, například:

- snížení korupce skrz zvýšení transparentnosti - podnikatelé získávají důvěru, zefektivňuje se práce státní sféry,
- snížení kriminality v ekonomice,
- úspora na zdrojích spojených s bojem proti šedé ekonomice,
- zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti státu,
- zlepšení podnikatelského prostředí vede k přílivu kapitálu ze zahraničí,

- lepší péče o životní prostředí,
- snížení transakčních nákladů - náklady vynaložené na chod hospodářství, například kontrola a monitorování.

Je zřejmé, že jednotlivé efekty na sebe navazují a fungují synergicky, a to i v případě neetického chování. Provázanost efektů je zřejmá z následujícího příkladu.

“Hospodářský růst probíhá za téměř úplné absence ochrany životního prostředí. Bez jakéhokoliv fantazírování lze popsat důsledky tohoto stavu takto: Zdravotní stav obyvatelstva se výrazně zhorší. V důsledku toho jednak klesá pracovní výkon, jednak stoupají výdaje na zdravotní péči a sociální zabezpečení. Narušení integrace osobnosti mnoha občanů vede k prudkému nárůstu sociálně patologických jevů (kriminality, konfliktů v mezilidských vztazích atd.). Lidé mají tendenci ze zdevastovaného prostředí odcházet, popřípadě požadují mimořádné ekonomické kompenzace za to, že zde setrvávají. To vše vede k faktickému zvýšení nákladů na pracovní sílu. Nízká kvalita prostředí také zvyšuje náklady na ostatní vstupy výroby (úprava pitné i průmyslové vody je dražší, vzduch pro technologicky náročnější výroby musí být upravován, materiály musejí být častěji a náročněji ošetřovány proti korozi atd.). Zemědělská výroba je v důsledku kontaminace půdy téměř nemožná. Na úhradu výdajů, které se netýkají bezprostředně procesu průmyslové produkce, musejí být poskytovány vysoké subvence ze státního rozpočtu, čímž se omezují jiné možnosti veřejného financování.” (Moldan, 1997, str. 17)

De fakto každý jednotlivý podnik svým chováním ovlivňuje celý systém. Podle teorie užitečnosti (utilitarismu) by v ideálním případě každé rozhodnutí mělo přinášet maximální prospěch co nejpočetnější skupině lidí.

Chová-li se správně, eticky, přináší výše zmíněné benefity a inspiruje k takovému jednání ostatní. Na druhou stranu, neřídí-li se žádnými principy, snižuje tak důvěru a za předpokladu, že není nijak sankciován, je pravděpodobné, že jej budou následovat i další.

Systém je však ovlivněn přeneseně, nepřímo, protože nositeli těchto pravidel jsou jednotlivé subjekty systému, tj. organizace, které jsou zavedením principů etického podnikání ovlivněny přímo. Pohled na vzniklé efekty v podnicích poskytne pohled na mikro- a mezoúrovni.

2.3 Efekt etického chování na mikro- a mezoúrovni

Podniky jsou zřizovány za účelem generování zisku nebo přidané hodnoty (neziskové organizace). Dostávají se tedy do dilematu, zda se řídit etickými principy, které jsou téměř vždy spojeny s mimořádnými náklady, nebo ne. Například v oblasti ekologie se firma rozhodne vypracovat si ekologický audit či nakoupit filtry, které šetří životní prostředí. Tyto náklady se potom podepíší na ceně a dražší výrobky mohou zapříčinit ztrátu konkurenceschopnosti.

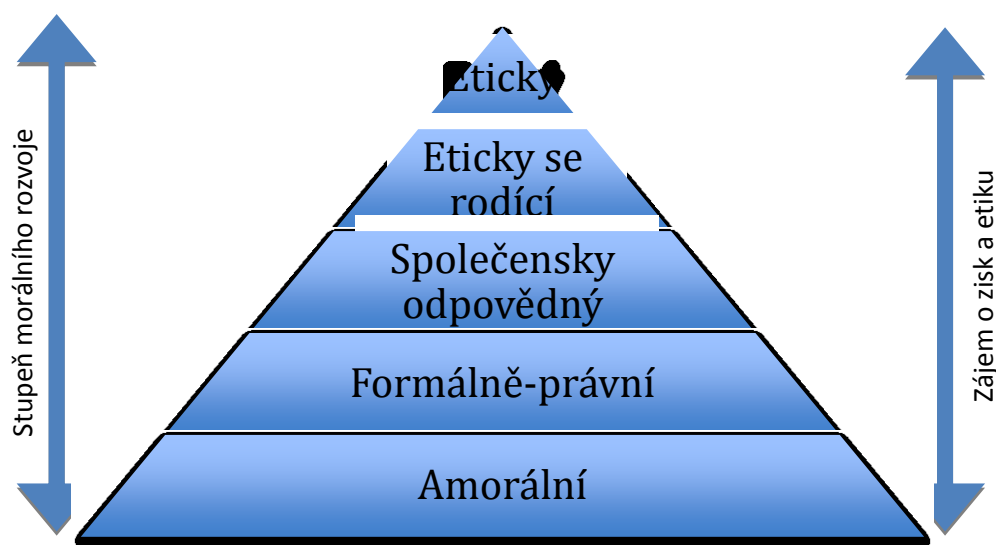
Toto dilema se dá řešit jako známé věžňovo dilema z teorie her. Lidé a stejně tak i subjekty na trhu hledají strategii, která přináší největší užitek nehledě na to, jestli přináší něco ostatním. Při opakovaných hrách je tou strategií právě kooperace. Opakovanou hrou jsou v praxi například déle trvající dodavatelsko-odběratelské vztahy a kooperací se může rozumět: "jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá".

Firma, která implementovala etické principy, získává konkurenční výhodu právě touto cestou. Navíc si zlepšuje reputaci, redukuje rizika a náklady způsobené ilegálním jednáním, snáze udržuje obchodní vztahy, čímž si zajišťuje příjmy, ale také podporuje loajalitu vlastních zaměstnanců. Získává přístup k zahraničnímu kapitálu a vstupuje na nové trhy (osloví například zákazníky, kterým záleží na původu zboží nebo se zvýšenou pozorností k životnímu prostředí). V neposlední řadě propůjčuje zákazníkovi image odpovědného spotřebitele.

"Zákazníci upřednostňují firmy, dodržující deklarovaná etická pravidla. Zvyšuje se ekologická uvědomělost a obecná vzdělanost v otázkách využívání dětské práce v zemích třetího světa. V bohatých zemích přibývá zákazníků, kteří nechtějí nakupovat od společností, jež se projevily necitlivě vůči životnímu prostředí či svým zaměstnancům. Například firma Shell v minulosti dvakrát pocítila zákaznický bojkot, vedený nesouhlasem s environmentální politikou v prvním případě a v druhém případě kvůli podpoře nedemokratického politického systému v Africe." (Seknička, Putnová, 2007, str. 27)

Je důležité si uvědomit, že vždy dochází k postupné integraci zaváděných pravidel. Tento vývoj je dobře viditelný na Reidenbachovu a Robinovu modelu morálního rozvoje podniku.

Obr. 2.2: Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku



Zdroj: ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T. (2006, str. 40)

Na základní úrovni, v amorálním podniku, existuje zájem pouze o zisk. Pravidla nejsou kodifikována a praktiky se považují za správné do doby, než jsou odhaleny. O stupeň výše, ve formálně-právním podniku, jsou činnosti podniku legální avšak stále jen za vidinou ekonomického zisku. Etický kodex je jen interní dokument pozbývající účinnosti. Ve společensky odpovědném podniku už je management odpovědnější, přesto je stále pasivní. Jsou identifikováni stakeholdeři a etický kodex je orientovaný i externě. Na úrovni eticky se rodícího podniku jsou už etické hodnoty součástí firemní kultury. Kodex se stal účinným a zobrazuje klíčové hodnoty organizace. Jsou zaváděny i další nástroje implementace etiky. Posledním stupněm vývoje je etický podnik. Zájmy jsou rovnovážně rozděleny na etické a ekonomické výsledky, tj. zisk je dosahován etickými prostředky. Kultura firmy je plánována. Procesy jsou v souladu s etickým profilem.

Protože společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility) přesahuje svým dopadem hranice podniku, je vhodné určit, kam až taková činnost sahá. K tomu se využívá teorie stakeholderů.

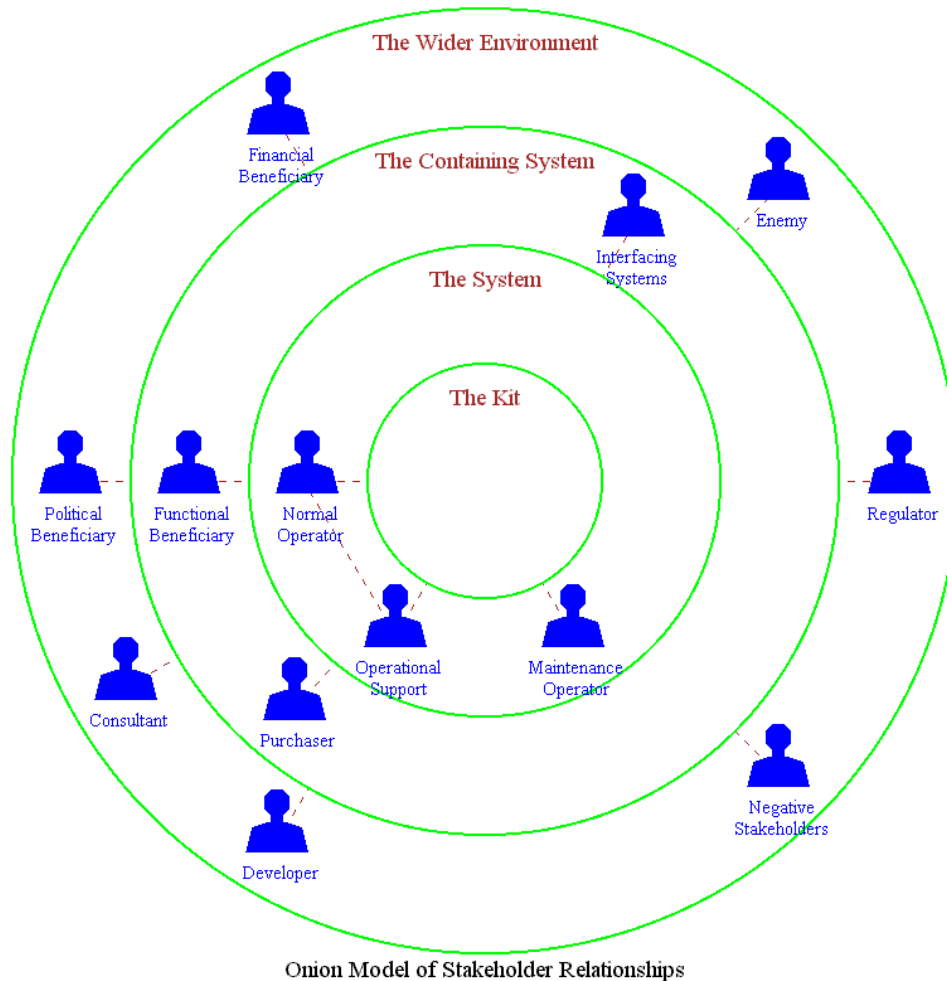
2.4 Teorie Stakeholders

Ačkoliv se s konceptem vlivu subjektů, které přímo nezasahují do vnitřních procesů, na chod organizace pracovalo už od šedesátých let, až Friedman v letech osmdesátých mu dal první oficiální podobu. Teorie stakeholders obecně definuje stakeholdera jako jedince či skupinu, která může ovlivňovat nebo může být ovlivňována činností firmy. V českém jazyce se nejčastěji objevuje překlad zájmová skupina nebo zainteresovaná strana.

Stakeholderi nejsou jen skupiny, které chtějí růst dané organizace. Vliv může být pozitivní i negativní. Navíc se mohou zájmy skupin střetávat a působit protichůdně. Čaník, Řezbová, Zavrel (2006) považují identifikaci stakeholderů za klíčovou techniku při efektivním a optimálním zapojení třetích stran do podnikatelských aktivit. Je nutné přijít se strategií jejich spolupráce, tj. do jakých fází budou stakeholderi zapojeni a jakým způsobem. Například při plánování mohou pomoci s porozumění důsledků činností, jsou nedílnou součástí hodnocení a přispívají svými návrhy ke zlepšení.

Cílem je dosažení vzájemného kompromisu, kdy podnik často upouští od slepého honu za ziskem a investuje do dlouhodobých vztahů. Dříve se pro znázornění zájmových skupin používalo dvoustupňového schématu, což stavilo všechny stakeholdery na stejnou úroveň. Takové rozdělení není už dnes dostatečné, protože je třeba určit jejich vztah k firmě a úroveň moci.

Obr. 2.3: Cibulový diagram stakeholderů



Zdroj: ALEXANDER, Ian F. A Taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development [online] 2005, [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.igi-global.com/article/international-journal-technology-human-interaction/2858>

Stakeholderi se v tomto modelu nalézají ve 4 základních úrovních:

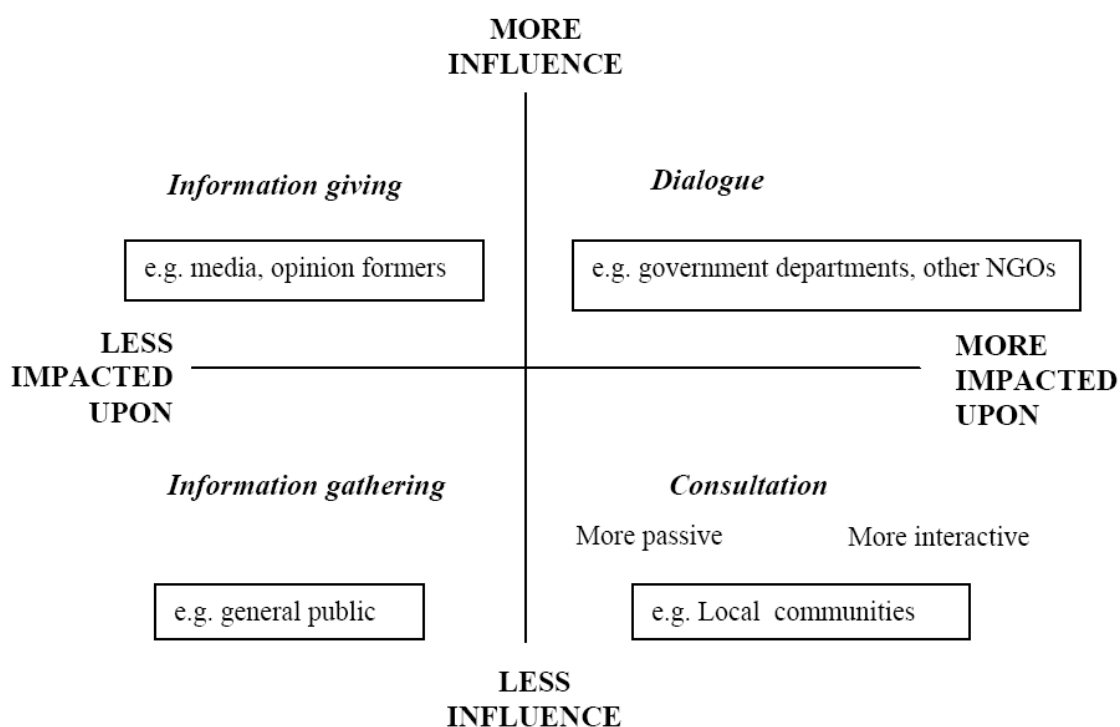
- The kit - produkt nebo služba. Neobsahuje lidskou složku.
- The system - produkt a zaměstnanci, kteří jej přímo ovlivňují nebo tvoří.
- The containing system - management, zákazníci, vlastníci, podílníci a další, kteří mají zájem na chodu firmy.
- The wider environment - vláda a další subjekty ovlivňující makro-okolí.

Setkáváme se tady i s pojmy jako negativní stakeholder (tj. takový, který může být poškozen fyzicky či finančně nebo naopak on může produkt poškodit) a jeho

zvláštní forma nepřátelský stakeholder, který se snaží poškodit širší systém spíše než jen firmu.

Pro identifikaci se používá list stakeholderského plánování (stakeholder planning sheet) nebo matice stakeholderů, která také mapuje jejich vliv.

Obr. 2.4: Matice stakeholderů



Zdroj: WWF: Stakeholder analysis [online] 2005, [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/programme_standards/1_1_stakeholder_analysis

Na ose x je znázorněna míra dopadu a na ose y míra vlivu na zkoumanou činnost. Matice je tím pádem rozdělena na čtyři kvadranty, kam se zakresluje umístění jednotlivých zainteresovaných skupin. V pravém horním kvadrantu je skupina s vysokým vlivem a vysokou mírou dopadu, je-li činnost uskutečněna. S takovou

skupinou je doporučeno vést dialog, zjistit jejich zájmy a najít kompromisy. Může se projevit výrazná snaha o partnerství.

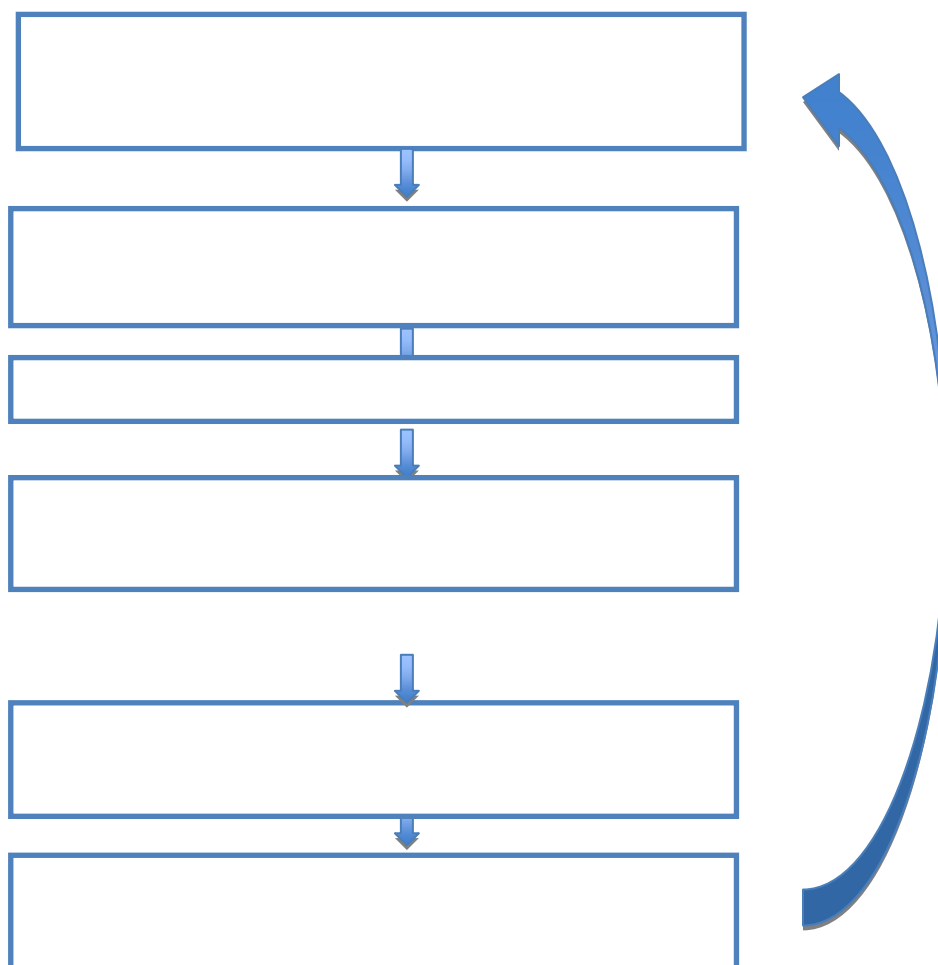
V pravé dolní části matice se nalézá skupina, která má menší vliv. S tou je třeba konzultovat plánovanou činnost, protože je zejména důležité zjistit důsledky činnosti. Tato konzultace potom může proběhnout spíše pasivní nebo interaktivní formou. Má-li činnost na skupiny větší dopad, konzultace jsou podobné dialogu avšak za předpokladu, že je stále jasné, že podstatný vliv drží v rukou jiná skupina. Skupiny v levé horní části by se měli pravidelně informovat. Jsou to často strany, které dbají o obecné blaho. Svým silným vlivem působí spíše na ostatní skupiny než na činnost, která se jich skoro netýká. Skupiny s malým vlivem a nízkou mírou dopadu se řadí do levé dolní části matice. Od takovýchto skupin se často informace jen sbírají. Zjišťují se názory, spokojenost, hodnoty, přidaný užitek plánované činnosti.

Metody implementace etických principů jsou značně individuální. Závisí na současném stavu kultury v podniku, na atmosféře na pracovišti a nastavených standardech, ale přesto by měl tento proces mít určitou strukturu.

2.5 Metodologie implementace podnikatelské etiky

U zavádění jednotlivých strategií je třeba klást důraz na efektivní postup, tj. tak aby se dodržela návaznost jednotlivých procesů. Z toho důvodu se obecně postupuje dle kroků procesu zavádění strategie odpovědného podnikání znázorněného v obrázku 2.5.

Obr. 2.5: Koncept zavádění strategie odpovědného podnikání



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D. (2010, str. 135)

U prvních dvou kroků se vychází z teorie stakeholders (kapitola 2.4). Aktivity volí vedení (kapitola 2.6) s přihlédnutím ke strategickému plánu. Měřitelné indikátory jsou často založeny na metodologii z některého standardu týkajícího se CSR (kapitola 2.6.3), které určují monitorované oblasti. Na závěr komunikací se myslí i PR, distribuce, sbírání připomínek a návrhů či jiných forem zpětné vazby.

Zásady odpovědného podnikání a etického chování v podnicích se instalují pomocí nástrojů implementace podnikatelské etiky. Je vhodné vybrat správný nástroj pro konkrétní organizaci i s přihlédnutím na její stávající situaci. Ve firmách se často setkáváme s jejich kombinací, ale i tam byly nástroje většinou zaváděny postupně.

2.6 Nástroje implementace podnikatelské etiky

Za základní nástroj implementace etiky se považuje *etický kodex*, jelikož právě o něj se opírají některé další nástroje. Navíc je jedinečný svou komplexností. Může sloužit jako standard, na který se manažer odvolává, nechce-li sestoupit k hodnotící kritice, nebo jako dobrý marketingový tah pro veřejné styky.

2.6.1 Etický kodex

Etický kodex, jako soubor určitých principů důležitých pro výkon povolání, není až tak úplně poslední výstřelek manažerských trendů. Už v době dávných civilizací se formulovala určitá pravidla regulující profesní chování, např. Hippokratova přísaha, Confuciovy analekty.

"Přisahám a volám Apollóna lékaře a Asklépia a Hygieu a Panakín a všechny bohy a bohyně za svědky, že budu tuto smlouvu a přísahu dle svých možností a dle svého svědomí dodržovat..."

Lékařské úkony budu konat v zájmu a ve prospěch nemocného, dle svých schopností a svého úsudku. Vystříhám se všeho, co by bylo ke škodě a co by nebylo správné..."

Když tuto přísahu dodržím a neporuším, nechť ve mém životě i ve mém umění skromně dopředu postoupím. Tak získám si vážnost všech lidí po všechny ty časy. Když ale zákazy přestoupím a přísahu poruším, nechť stane se pravý opak..." (Hippokratova přísaha)

EK definuje oblast vztahů, kterou obecná legislativa už nepostihuje a kterou je přesto potřeba usměrňovat. Z interního pohledu je EK víceméně součástí zásad firemní kultury, tj. poskytuje pomoc při jednání a chování zaměstnanců podniku po etické stránce. Z externího pohledu zase poskytuje standard, který můžou lidé od firmy očekávat.

Vyskytují se především dvě formy EK (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 69):

- *Profesní etické kodexy (Code of practise) - kodexy různých asociací a sdružení.*
- *Podnikové etické kodexy (Code of conduct) - kodex jednotlivých podniků či jejich částí.*

Profesní kodexy

Jsou obecně schváleny jako etický standard dané profese či odvětví nebo oficiálně přijímány zvoleným orgánem asociace zastupující určitou profesi, např. Asociace cestovních kanceláří České republiky, Komora auditorů České republiky.

"K dodržování profesních kodexů nelze nikoho nutit, jde o individuální záležitost jedinců, kteří se zavázali ke společenské úmluvě. Přesto je ve vyspělých částech světa běžné, že ten, kdo etické normy nerespektuje, se z daného společenství vyčleňuje a znemožňuje se." (Bláha, 2000, str. 149)

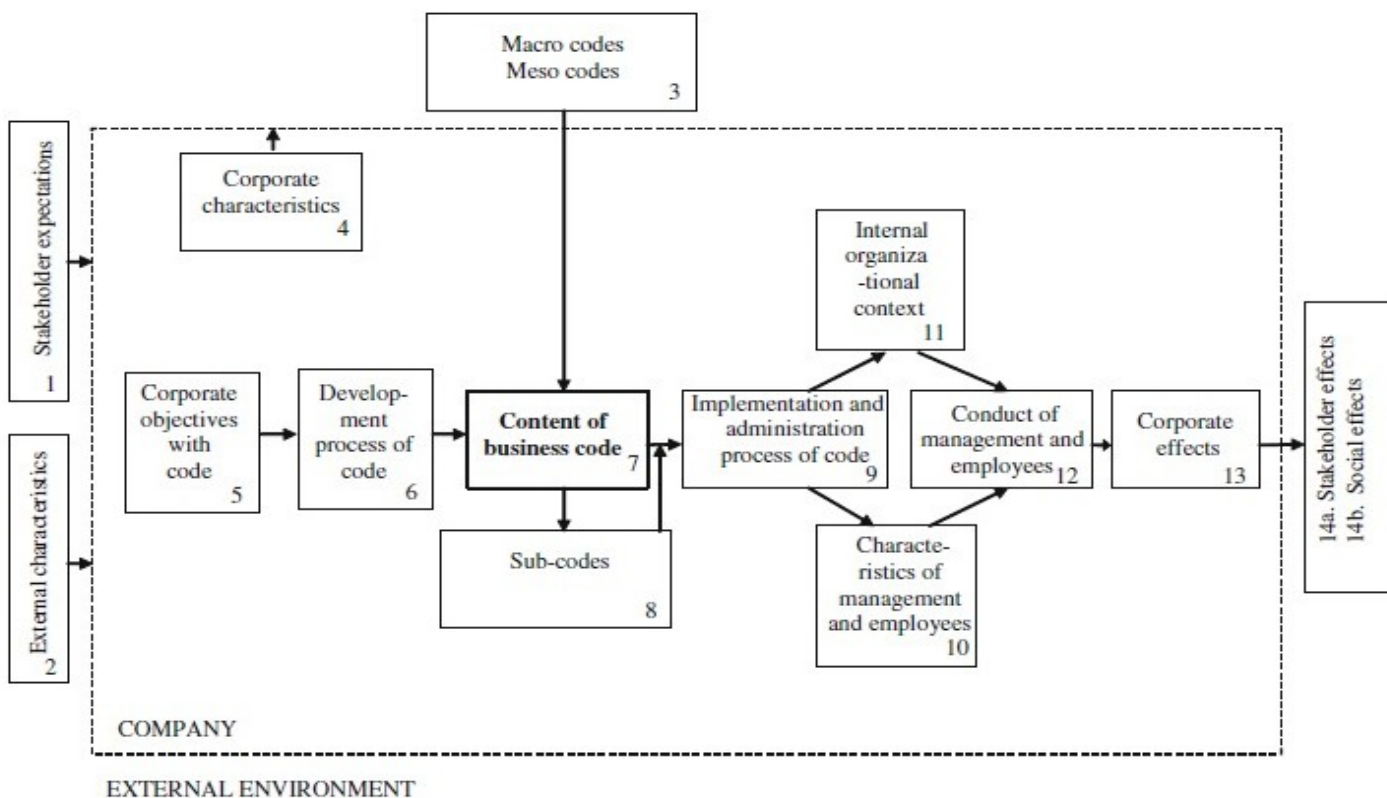
Tato bakalářská práce se zabývá vytvořením etického kodexu pro konkrétní organizaci, proto se podrobněji budeme zabývat podnikovým kodexem.

Podnikový kodex

Někdy též nazýván mikro-kodex. Kaptein a Wempe (1998) rozlišují ještě mezo-kodex, kterým se rozumí profesní kodex a makro-kodexy jsou ty, které se používají v mezinárodních firmách, jež protínají i několik kultur a je dodržován zaměstnanci a organizačními složkami celého podniku včetně poboček.

Faktory ovlivňující etický kodex a oblasti, kde se poté dají efekty očekávat, je možné vyčíst z obrázku č. 2.6 publikovaným v Journal of Business Ethics.

Obr. 2.6: Integrovaný výzkumný model efektivnosti etických kodexů



Zdroj: KAPTEIN, M., SCHWARTZ, M. S. The effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model [online] 2008, [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/a76015553620t248/>

Z diagramu je možno vyčíst rozdělení na vnější (external environment) a vnitřní (company) prostředí. Z externích faktorů působí přímo jen makro- a mezo-kodexy, ty se často používají jako vzor a jen se konkretizují. Dalšími externími faktory při tvorbě etického kodexu, které však už nepůsobí přímo, jsou očekávání stakeholderů a vztah organizace se stakeholdery. Jejich charakter zde hraje velkou roli, neboť často dochází ke střetu zájmů mezi cíly organizace a její odpovědností vůči zainteresovaným skupinám.

Vně organizace už se vychází z cílů kodexu a správně zvoleným procesem tvorby (viz modely pro sestavení EK), kde dochází ke konkrétní formulaci hlavního kodexu a jeho subkodexů, tj. kodexů pro jednotlivé oddělení nebo divize. Subkodexy jsou užitečné v organizacích se širokým spektrem činností. Eliminuje se tím relevantnost u

naprosto rozdílných aktivit, která vede ke ztrátě zájmu. Například výrobní dělník si těžko bude přivlastňovat hodnoty specifické pro prodej služeb a naopak. Nicméně po vytvoření EK následuje jeho implementace, tj. zařazení do organizačního řádu a jeho přijetí. Implementací se postupně, v delším časovém období, mění i charakteristika vedení a zaměstnanců. Změna jejich chování nebo utvrzení behaviorálních vzorců přináší efekty, které byly popsány v kapitolách 2.2 a 2.3. Zprvu se dostávají efekty na mikroúrovni a až po nějaké době se přenáší na mezo- a makroúroveň.

V tomto modelu jsou určité faktory determinovány, např. charakteristika stakeholderů a další, ale vnitřní faktory jako proces tvorby a implementace může organizace do značné míry ovlivnit. Při vytváření EK je proto velmi důležité zvolit vhodný proces vzniku, protože platí následující vztah.

$$\text{účinnost kodexu} = \text{obsah} * \text{přijetí}$$

Není-li kodex přijat zaměstnanci, stane se pouze dokumentem na dně šuplíku a celá snaha o jeho vytvoření přijde vniveč. Přijetí etického kodexu jde například ovlivnit výběrem vhodného přístupu při jeho sestavování.

Pro sestavení etického kodexu se v podstatě uplatňují dva přístupy:

a) Skandinávský model, kde se přikládá důležitost prodiskutování a formulaci podnikového kodexu za aktivní účasti všech zaměstnanců. Výhodou tohoto modelu je zapojení zainteresovaných skupin a tím pádem i vyšší šance na hladké přijetí. Nevýhodou jsou vyšší náklady a časová náročnost.

b) *"Americký model, kde etické kodexy vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniků."* (Bláha, 2000, str. 151) Tvorba takového kodexu většinou zabere o poznání méně času a je většinou velmi striktně vyžadován. V podstatě se jedná o nařízení. Negativem tohoto přístupu je, že zaměstnanci se můžou skrytě vzbouřit.

Ať už se management rozhodne pro skandinávský nebo americký model tvorby kodexu vždy si musí určit cíle, tj. co bude zavedení etického kodexu řešit. Dále vychází

z hodnot a vize firmy, z platné legislativy, předchozího kodexu nebo jeho návrhů a připomínek, povinnosti ke společníkům a v neposlední řadě z vlastních zkušeností.

Bláha (2000) zobecnil zkušenosti Waltera Manleyho se zpracováním etických kodexů do následujících bodů:

- Kodex uvádí etické činnosti, jak z pohledu současnosti i budoucnosti.
- Bude aplikovatelný ve všech částech organizace.
- Bude dostatečně obecný, ale také operativní.
- Na vstupu zpracování kodexu je větší skupina (všichni zaměstnanci se podílí svými připomínkami na vývoji a implementaci), ale vlastní návrh vytváří méně početný tým, který vede výkonný ředitel. Zpracováním kodexu může být pověřen externí subjekt, ale vytváří jej pouze do úrovně návrhu.
- Kodex začíná preambulí neboli předmluvou, která vysvětluje, proč je kodex pro organizaci důležitý. Dále obsahuje očekávané standardy chování, datum platnosti, využití a případně postihy za porušení.
- Kodex uvádí specifické příklady jednání, obvyklé konflikty a hlavně jejich řešení, které jsou formulovány krátce a srozumitelně.

Problematika implikace etického kodexu

Praktické zkušenosti W. Manleyho korelují s "dvanácti Gordickými uzly" tvorby etického kodexu, tj. střety zájmů, které se podle Kapteina a Wempeho (1998) často objevují při vzniku kodexu a snižují nebo zvyšují pravděpodobnost opravdové implementace. Důležité je vzít tyto protipóly na vědomí a najít správnou rovnováhu mezi nimi.

Tab. 2.1: Dvanáct gordických uzlů při tvorbě etických kodexů

Dvanáct dilemat

Dilema v procesu tvorby		
1. Rychlost	Vs	orientace na proces
Dilema v obsahu		
2. Různorodost	Vs	jednotnost
3. Negativní formulace	Vs	pozitivní formulace
4. Pravidla chování	Vs	úvahy
5. Stávající morální intuice	Vs	zlepšování morální intuice
6. Ambice	Vs	realistické cíle
7. Detailní	Vs	stručný
8. Konkrétní	Vs	obecný
9. Vnitřní důraz	Vs	vnější důraz
Dilema v zavedení a udržování		
10. Nezávazný	Vs	nařízený
11. Společná odpovědnost	Vs	slídění
12. Odpouštění	Vs	odpovědnost

Zdroj: KAPTEIN, M., WEMPE J. Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics [online] 1998, [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/m80q644q06333860/>

Ad1) Rychlost vs. orientace na proces

Běžně se objevují etické kodexy napsané asistentem manažera za jedno odpoledne.

Na jednu stranu je to okamžité řešení, ale na stranu druhou se častěji setkáváme s tím, že takové slohové cvičení postrádá podporu zaměstnanců a tudíž nemá žádnou

aplikovatelnou hodnotu. Neprovede-li se dostatečný průzkum, vzniká nebezpečí, že etický kodex bude jen souborem názorů jednoho zaměstnance, který nezná pravé příčiny problémů nebo dostatečně nechápe stávající situaci. Nicméně, je nepřijatelné plýtvat prostředky firmy na konzultace, které nikam nevedou. Je prakticky nemožné vyhovět všem v každém detailu.

Přestože i po konzultaci se zaměstnanci může být podoba kodexu shodná, šance na jeho přijetí jsou daleko větší, protože se nejedná o názor jednotlivce, ale sjednocený náhled na problematiku.

ad2) Různorodost vs. jednotnost

Další kritickou otázkou, tentokrát už v obsahu kodexu, je zdali se mají všichni zaměstnanci chovat stejně. Samozřejmě, že je žádoucí, aby představy podniku odpovídaly představám zaměstnanců a tím se vytvořil standard při výkonu práce. Tato integrita má, ale i stinnou stránku. Nemá-li totiž dovolena žádná individualita, zanedbává se lidský potenciál organizace a snižuje se flexibilita společnosti. Přeneseně se také snižuje odpovědnost za jednotlivá rozhodnutí.

ad3) Negativní vs. pozitivní formulace

Při negativní formulaci se dává na vědomí, co zaměstnanec nesmí dělat či co organizace nepodporuje. Takový etický kodex se potom může zdát vyhrožující a nepomáhá při řešení konkrétních situací.

Pozitivní formulace zase slouží jako návod. Vyjadřuje, jaké chování firma podporuje a na jakých hodnotách stojí. Nevýhoda pozitivní formulací leží v její vynutitelnosti. Nemá napsáno, co už je nepřijatelné, a tím pádem se nabízí možnost k různým interpretacím. Udělování sankcí v tom případě záleží na úsudku vedoucího pracovníka a to může vést ke konfliktům.

ad4) Pravidla chování vs. úvahy

Nespornou výhodou pravidel je, že ukazují, co přesně se má v určité situaci udělat. V případě, že se management rozhodne sankcionovat neetické chování, nemá ani

jinou možnost než opřít se o deklarované standardy. Jasně stanovené pravidla jsou nezbytností hlavně v základních otázkách ve vztahu zaměstnance k zaměstnavateli, např. bezpečnost, zdraví atd.

Nicméně zavedení pravidel vytváří šedé oblasti. Stanoví-li se například maximální hodnota přijatého daru na 5000 Kč, může dojít k případu, kdy se dražší dar rozdělí na několik menších s hodnotou 4.999 Kč. Předpisy vedou k paradigmatu, že je akceptovatelné vše, co není zakázáno.

ad5) Stávající morální intuice vs. zlepšování morální intuice

Těžká, ale zároveň důležitá otázka nastává ohledně popisného nebo normativního charakteru kodexu. Mělo by se stávající hodnocení dilemat spíše popsat nebo by v kodexu měl být ideál, ke kterému by se eventuálně směřovalo? Zaměstnanci z praxe ví, které chování je v pořádku a co by mělo být změněno. Většinou stačí určit obecný směr řešení problému či stanovit měkké hranice. Avšak není potřeba je poučovat a zanedbávat jejich dosavadní zkušenosti.

ad6) Ambice vs. realistické cíle

Ambice jsou zaměřené na budoucnost. V ideálním případě motivují zaměstnance k jejich realizování. Ale stane-li se, že jsou dané ambice příliš daleko od aktuálního stavu, ztratí stimulační účinek. Kodex s příliš vysokými ambicemi postrádá motivační účinek a je považován jen za dokument plný prázdných slibů, který byl vytvořen jen za účelem ukázat se. Z toho vyplývá, že kodex se nesmí příliš vzdálit od reality. Ovšem shledáme-li, že je třeba kodex přepisovat každé tři měsíce, je to znakem, že je kodex příliš spjat s aktuální situací a nemá aspirační sílu.

ad7) Detailní vs. stručný

Aby byl kodex dostatečně akční, musí zahrnovat detaily konkrétních situací. Neměl by však být nekonečným výčtem paragrafů plný podmínek a výjimek.

ad8) Konkrétní vs. obecný

Čím detailnější bude formulace kodexu, tím bude i konkrétnější. Aby se zachoval určitý rozsah kodexu, může se formulace posunout do obecnější roviny. Přece jenom jsou konkrétní situace jen rozšířením a specifikací obecných principů. Nicméně, je důležité se vyvarovat deklaracím typu: "Snažíme se chovat lépe".

ad9) Vnitřní vs. vnější důraz

Kodex s vnitřním důrazem se zabývá odpovědností zaměstnance k organizaci a interpersonálními vztahy mezi zaměstnanci. Vnější důraz upravuje vztah organizace a všech, kdo do ní patří, se zainteresovanými skupinami.

ad10) Nezávazný vs. nařízený

Za předpokladu, že organizace chce naplnit svůj sociální potenciál, musí věřit v integritu svých zaměstnanců. Toto chování je zaměstnanci oceňováno, ale bohužel také zneužíváno. Mít funkční systém znamená také mít adekvátní monitoring. Slovo adekvátní je velmi důležité, protože zaměstnanci budou samozřejmě velmi nespokojení, bude-li management kontrolovat každou jejich činnost.

ad11) Společná odpovědnost vs. slídění

Až si vedení uvědomí, že není žádný zaručený formální způsob, jak zajistit dodržování etického chování, bude muset spoléhat na sociální kontrolu. Je to v podstatě korektivní mechanismus, kdy se zaměstnanci při neetickém chování navzájem konfrontují. Využívaným nástrojem je whistleblowing (kapitola 2.6.7).

ad12) Odpouštění vs. odpovědnost

Etický kodex by neměl mít žádné výjimky. Vedení by jej mělo dodržovat stejně jako zaměstnanci. Tento bod řeší také odpovědnost či odpuštění za minulé činy. Retrospektivní tresty rozhodně nejsou na místě, avšak také to neznamená, že všechno před zavedením kodexu má být zapomenuto.

Dobře zpracovaný etický kodex potom přináší podle Čaníka, Řezbové a Zavrela (2006) klady například v podobě:

- eliminace nežádoucího chování a snížení počtu soudních sporů,
- zlepšení komunikace a posílení podnikové kultury,
- stanovuje hodnoty organizace a pomáhá zaměstnancům se s nimi sjednotit,
- určuje standard při jednání se zákazníky, spolupracovníky a dalšími subjekty,
- působí jako prevence nežádoucích jevů na pracovišti (tj. mobbing, diskriminace a další).

Putnová a Seknička (2007) upozorňují na fakt, že nemá smysl měřit efekt zavedení etického kodexu ihned. Jeho přínosy se projeví ve střednědobém až dlouhodobém období.

Další nástroje implikace etických principů jsou (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 69):

- *etický audit,*
- *reporting, měření a mezinárodní standardy,*
- *podpůrné organizační struktury,*
- *společensky odpovědné aktivity,*
- *etický trénink,*
- *etický leadership,*
- *whistleblowing.*

2.6.2 Etický audit

Jeden z nefinančních auditů, který je často součástí sociálního auditu. *"Jeho cílem je poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace."* (Pavlica, 2000, str. 18)

Tyto typy auditů se vyznačují tím, že nemají normovanou strukturou. Každá organizace má jinou hierarchii a jinak uplatňuje své vnitřní zásady. Ať už je zvolena interní forma auditu - audit provádí zaměstnanec, nebo externí forma - auditorská nebo konzultantská firma, je obzvláště důležitá osoba auditora, která musí prokazovat dostatečnou zkušenost a odbornost.

Je známo sedm principů pro dosažení kvalitního auditu (Seknička, Putnová, 2007, str. 152):

- *Rozsah představuje požadavek, který znamená, že do procesu budou zahrnuti všichni zásadní podílníci, nikoli pouze ti "hlasití". Potom bude hodnocení obsahovat řadu názorů.*
- *Srovnatelnost je schopnost poměřit výsledky auditu s předcházejícími výsledky a porovnávat výsledky v čase.*
- *Komplexnost znamená, že žádná oblast (například na přání managementu) nebude z auditu vyňata.*
- *Průběh určuje, čím musí organizace projít, aby byla úplně připravená na audit.*
- *Systémy a politika managementu jsou potřeba k zajištění toho, že proces auditu bude řízen a kontrolován.*
- *Informace získané během auditu musí být veřejné, má-li být audit účinný. Otázka, kolik lidí by mělo být informováno, by měla být prodiskutována a zajištěna předem.*
- *Průběžné zlepšování zajišťuje, že audit není jenom retrospektivní, ale ukazuje, jaké změny bude třeba udělat.*

2.6.3 Reporting, měření a mezinárodní standardy

K měření a hodnocení CSR (corporate social responsibility - společenská odpovědnost firem) se používá skupina norem a standardů, které by měly garantovat určitou úroveň společenské odpovědnosti.

Ačkoliv do CSR zasahují i standardy z quality managementu (ISO 9000), environment managementu (ISO 14000) nebo z oblasti bezpečnosti práce (Bezpečný podnik), v praxi už se osvědčily specifické standardy zaměřené konkrétně na CSR.

Global Reporting Initiative

GRI vytvořilo systém hodnocení podniku ve čtyřech klíčových oblastech - ekonomická, environmentální, sociální a výkonná. Tento systém je používán po celém světě, hlavně díky jeho univerzálnosti. Jelikož se neustále zavádí nové systémy řízení a koncepty podnikání, je nutné, aby se i GRI vyvíjelo. První aktualizace prvků systému, indikátorů, nastala v roce 2002 známá jako G2, poté G3 v roce 2006. Na něj navázala G3.1, která byla zavedena v březnu 2011. Nyní se připravuje verze G4, která by měla být platná od roku 2013.

AA1000

Mezinárodní soubor standardů ,vytvořen firmou AccountAbility, se skládá z:

- AA1000APS (principle standards) jsou základní pravidla a systém hodnocení. Staví na principech všeobecnosti, posouzení závažnosti a komunikaci.
- AA1000AS (assurance standards) garantuje pravdivost údajů, dodržování správných postupů a způsobů, jak dovést management k odpovědnosti. V neposlední řadě obsahuje i seznam akreditovaných poskytovatelů (ani jeden český poskytovatel, leden 2012).
- AA1000SES (stakeholder engagement standards) je podpůrný systém zapojení stakeholders do procesů a zjištění jejich hodnot.

"Standard AA1000 je komplexně zaměřený, neboť hodnotí jednání a aktivity podniku ve všech pilířích CSR. Pomůže podnikům definovat cíle a plány s následným vytvořením CSR strategie, zhodnotit vývoj etického jednání podniku v souladu se stanovenými podnikovými cíli, dále identifikovat stakeholdery a nadefinovat nejvhodnější metody komunikace s nimi. Požaduje interní etický audit, prezentaci jeho výsledků, reportování a zajištění zpětné vazby." (Krymláková, 2009, str. 209)

SA8000

Norma cílená na využívání lidských zdrojů v organizaci. *"Organizace certifikované podle SA8000 se dobrovolně hlásí k tomu, že uplatňují nad rámec legislativy všechny principy dobré správy firmy, odmítají korupci, věnují patřičnou péči budování dobrých vztahů se zákazníky, spotřebiteli, zaměstnanci a dodavateli. V sociální oblasti musí certifikované organizace věnovat patřičnou péči zdraví a bezpečnosti svých pracovníků. Dále je potřeba, aby organizace zajistily vhodné podmínky pro další rozvoj svých zaměstnanců a pro vyváženost jejich pracovního a osobního života."* (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 77)

VeriSEAAR

Systém vychází z AA1000, ale je zaměřen na globálnější dopady etického podnikání. Jeho výsledky jsou kvantifikovatelné.

ISO 26000

Prvního listopadu roku 2010 (tj. asi po 6 letech vývoje) bylo zveřejněno první oficiální znění normy ISO 26000, někdy také nazýváno ISO SR (social responsibility). Na rozdíl od běžných systémů ISO norem neobsahuje požadované parametry, tudíž není certifikovatelná. Je to pouze soubor pokynů vedoucí k zlepšení firemní kultury a to hlavně v oblasti komunikace, odpovědného chování a etického rozhodování.

Obr. 2.7: Schéma klíčových prvků společenské odpovědnosti podle ISO 26000



Zdroj: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION: Discovering ISO 26000 [online] 2012, [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

Důraz je kladen hlavně na šest vzájemně provázaných prvků řízení, které jsou:

- Lidská práva - diskriminace, právo na politický názor, náboženství.
- Pracovní vztahy - pracovní podmínky, bezpečnost, rozvoj lidských zdrojů.
- Životní prostředí - Prevence znečištění, ochrana životního prostředí.
- Podnikatelská etika - korupce, lobbying, vlastnická práva.
- Spotřebitelské otázky - Ochrana spotřebitelů, čestný marketing.
- Komunitní angažovanost a rozvoj - vzdělání a kultura, tvorba pracovních míst, zdraví, sociální investice, technologický rozvoj.

Standard odpovědná firma

Slouží jako mezinárodní měřicí a benchmarkingový standard v oblasti investic podpory společnosti. Standard odpovědná firma byl zaveden do České Republiky filantropickou organizací Fórum dárců, která je exkluzivním partnerem LBG (London Benchmarking Group), odkud metodika pochází.

Podstatou je, že rozlišuje jednotlivé náklady v investicích, které primárně mají veřejně prospěšný charakter, a definuje jejich efekt v krátkém i dlouhém období.

Tento standard je využívám spíše velkými podniky, avšak v současné době se těší stále větší popularitě mezi středně velkými firmami.

Zmíněné metodologie se také využívají pro měření společenské odpovědnosti firem pro účely různých ocenění nebo soutěží. V Moravskoslezském kraji se firmy mohou snažit o Cenu hejtmana, kde se zpravidla klade důraz na strategii, inovativnost a systematičnost.

Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost

"Významným momentem v roce 2010 bylo začlenění Ceny hejtmana do Projektu společenské odpovědnosti s cílem nabídnout zdejším firmám další aktivity na poli společenské odpovědnosti. Budoucnost soutěže jako prostředek motivace k etickému chování vidíme pozitivně. Pracujeme na rozšíření jejího záběru i do oblasti veřejné správy." (Olšovský, Kuchař, článek: dne 31.10.2011)

Významným přínosem, zejména pro těžký průmysl, je kvalitně nastavená komunikace nejenom dovnitř, ale i s okolím firmy.

Právě tyto principy chování podporuje Cena hejtmana, jejíž projekt zpracovala Rada kvality ČR ve spolupráci s Moravskoslezským krajem. Cenu každoročně vyhlašuje hejtman MSK Jaroslav Palas s předsedou Rady kvality ČR Robertem Szurmanem. Na základě ohlasů a vyhodnocení prvního ročníku byla soutěž rozčleněná na kategorie 50, 250 a nad 250 zaměstnanců.

2.6.4 Podpůrné organizační struktury

Etické výbory nebo rady jsou nestranné orgány, managementem zřízené, na podporu etického programu. Monitorují firemní kulturu, proces rozhodování a podávají zprávy vedoucím pracovníkům. Tyto výbory mají na starosti také organizaci a koordinaci ostatních nástrojů implementace etiky. V neposlední řadě slouží jako poradny pro věci etické povahy.

Firemní ombudsman (především v USA nazývaný etický komisař) je určitou podnikovou alternativou veřejného ochránce lidských práv. *"Jde o zřízení stálé funkce firemního ombudsmana, který se zaměřuje na udržování rovnováhy zájmů všech skupin stakeholders, se zvláštním důrazem na vztahy v oblasti zaměstnavatel, zaměstnanec a zákazník."* (Putnová, Seknička, 2007, str. 80)

Task force je tým odborníků, který má za úkol vyřešit vzniklé etické dilema. Tým se sestavuje ad hoc a po pominutí dané situace se zpravidla rozpouští.

2.6.5 Etický trénink

Etický trénink je součástí firemního vzdělávacího programu. Účelem je připravit zaměstnance na eticky náročná rozhodnutí. Zorganizovat kvalitní etický výcvik je velmi pracné, proto firmy čím dál častěji volí outsourcing (delegování na externí odborníky). To je běžné hlavně v zahraničí, kde je trh v tomto poli daleko rozšířenější. Tento výcvik má nejčastěji formu workshopů nebo prakticky zaměřených diskuzí ve skupině s menším počtem účastníků. Moderními přístupy jsou E-learning, tedy výuka přes počítač, a Learning by doing (učení praxí).

První metoda, E-learning, je ekonomicky velmi výhodná, avšak její efektivita je diskutabilní. Přinejmenším je vhodné zmínit, že její hlavní nevýhodou je absence výměny názorů a individuálního přístup.

Učení praxí je metoda, která se využívá k osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základem tohoto přístupu je získávání praktických zkušeností pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie, případně v jednotlivých pobočkách organizace. *"Velmi přínosný je tento způsob vzdělávání u nových zaměstnanců, kteří mohou v průběhu vzdělávacího procesu získat nové znalosti a*

zkušenosti, jež jim značně usnadní výkon konkrétní pozice v rámci firmy." (Seknička, Putnová, 2007, str. 83)

Ačkoliv jsou tréninky často zaměřeny na určitý okruh problémů, jsou obecně formulovány tyto výukové cíle (Bláha, Dytrt, 2003, str. 135):

- *Stimulovat posluchače k uvažování o etických problémech v managementu.*
- *Poskytnout jim znalosti o předmětu etiky, základních kategoriích a pojmech a seznámit je s teoriemi, které mají co říci současné praxi podnikání a managementu.*
- *Pomoci jim uvědomit si význam etiky pro management a podnikání. Seznámit je s předmětem manažerské a podnikatelské etiky, její historií, obsahem a metodami. Uvést zdroje etického uvažování s cílem kultivovat myšlení účastníků a zdůraznit význam a obsah lidských práv.*
- *Rozvíjet znalosti a dovednosti pro rozhodování a řešení problémů vzhledem k etickým principům.*
- *Rozvíjet schopnost posluchačů identifikovat etické problémy v reálných situacích vnitřního podnikového a vnějšího prostředí.*
- *Umožnit posluchačům sebepoznání, zejména osobnostních rysů, které jsou důležité pro identifikaci s etickými principy a porozumění vlastním postojům a hodnotám a jejich vlivu na jednání. Zdůraznit důležitost převzetí odpovědnosti za vlastní jednání.*
- *Pomoci jim poznat bariéry, a to na úrovni jednotlivce, skupiny a organizace, které brání etickému jednání.*
- *Předat posluchačům znalosti o metodách, přístupech a opatřeních, jež mohou posílit etické jednání lidí v organizacích. Umožnit jim porozumět situačním podmínkám a personálním vlivům, které podmiňují účinnost takových opatření.*

2.6.6 Etický leadership

Do popředí zájmu se etické vedení dostalo po kauze Enron v USA, kde zaměstnanci byli nuceni dodržovat principy, které vedení ignorovalo. I přes opakované stížnosti svých podřízených (formou whistleblowingu), management i kontrolní orgány Enronu nadále prosazovali své zájmy nad zájmy ostatních stakeholderů. Pochybná finanční rozhodnutí a podvody vedly ke kolapsu. Bankrot způsobil zničení tisíců pracovních pozic a také obrovské ztráty investorů.

V literatuře je definicí etického leadershipu spíše výčet vlastností. Odborná veřejnost je ale v současné době soustředěná na výzkum ze sociologického hlediska, který by měl pomoci pochopit podstatu etického vůdcovství.

Jisté je, že postoj vedoucího pracovníka k etickým hodnotám, ať už kodifikovaným nebo ne, má drastický dopad na atmosféru v celé organizaci. Je nutné, aby si byl manažer vědom, že podřízení budou používat podobné praktiky, jaké on sám používá.

2.6.7 Whistleblowing

"Vidět nepraví a neodhalit jej, znamená stát se společníkem jeho pokračování."

John Raymond Baker

Whistleblowing znamená ohlášení neetického jednání. *"Může se jednat o aktivity mající za následek riziko bezpečnosti a zdraví při práci, potencionální problémy životního prostředí, podvody, korupci, diskriminaci a mnoho dalších problémů."* (Krymláková, 2009, str. 158) Termín je odvozen z přeneseného významu pískání na píšťalku, kdy stejně jako rozhodčí zapíská, dopustí-li se hráč faulu.

Nejčastějšími whistleblowery (oznamovači) jsou zaměstnanci, protože ti se ze své pozice dozvídají o jednání a důsledcích činností firmy jako první. Mají možnost problém řešit interně, tj. nahlásí podezřelou činnost kolegovi nebo nadřízenému či vlastníkovvi, nebo externě, tj. právníkovi, policii, příslušným státním úřadům, médiím nebo watchdog agenturám (organizace zaměřující se na potírání korupce a prevenci ilegálních aktivit, v ČR např. Transparency internacional).

2.6.8 Společensky odpovědné aktivity

České firmy se za posledních pár let naučily zapojovat do dobročinných aktivit své zaměstnance. *"Říká se tomu sice "společenská odpovědnost", ale jde také o šikovný management a posilování loajality zaměstnanců. Pokud si manažeři vezmou do ruky kalkulačku, vyjde jim, že podporování dobročinných sklonů svých zaměstnanců se jim vyplatí. Tyto aktivity, zvláště pokud se pro ně podaří získat skupiny zaměstnanců, dnes z nemalé části vynahrazují dobrodružné teambuildingové aktivity, které byly populární dřív. Navíc se skvěle doplňují s dalším vzděláváním zaměstnanců."* (Nosálková, článek: dne 19.9.2008)

Časté formy poskytování finanční spolupráce jsou např. dary, sbírky, sponzoring. Firmy mohou také spolupracovat na základě nefinančních aktivit, např. zapůjčení vybavení, produktů nebo prostor. Jednoduše řečeno, zatímco sponzoringem penězi si firma dělá dobré jméno před veřejností, zapojováním svých lidí do charity se polidšťuje směrem dovnitř, v očích svých zaměstnanců.

Firmy mohou uplatňovat svůj odpovědný a etický přístup například těmito strategiemi:

- Založením nadací nebo nadačních fondů - V ČR už funguje několik nadací založených firmou z privátního sektoru, např. fond Pro svět kolem nás od společnosti T-mobile nebo Nadace OKD, která působí v Moravskoslezském regionu. Nadace OKD v současné době spravuje 5 grantových programů: Pro zdraví, Pro Evropu, Pro budoucnost, Pro radost, Sídliště žije.
- Služby Pro Bono / Pro Bono Publico (pro obecné dobro) - Jedná se o specifické profesionální služby, které firmy poskytují neziskovým organizacím bezplatně nebo za značně sníženou cenu. Tyto služby mohou mít různou formu. Běžné je poradenství, zastupitelství, zapůjčení zaměstnance na kratší (do 6 měsíců) nebo delší (6-24 měsíců, někdy taky nazývaný Secondment), coaching a mentoring, obrácený outsourcing - neziskové organizace mohou delegovat určitý podíl práce na zapojenou firmu. Pro Bono služby měly především právníkový charakter, ale teď už se

uplatňuje i v ostatních profesních oborech, např. marketing, web-design, public relations a další.

- Matching fond - *"Zaměstnanci iniciovaná forma dobrovolnictví. Jde o zaměstnanecký fond, do kterého zaměstnanci přispívají na charitativní účely. Podnik se do této aktivity zapojuje tak, že do tohoto fondu přispívá také."* (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 84) Forma firemního příspěvku může být různá, záleží na zvoleném klíči. K běžným patří jednonásobek daru, který shromáždí zaměstnanci, dorovnání až na potřebný obnos apod.
- Časová konta (Time-Bank) - Způsob dobrovolnictví, který je založen na dohodě mezi zaměstnancem a firmou. Firma takového zaměstnance osvobodí od pracovních povinností na určitý čas, aby mohl vykonávat dobrovolnickou práci. Nejčastěji se jedná o několik hodin týdně nebo měsíčně.
- Komplementární dar - firma daruje věcný nebo finanční dar organizace, kde zaměstnanci vykonávají dobrovolnickou práci.
- Akční den - jedná se většinou o jednodenní akci velkého rozsahu. Cílem je zapojit, co nejvíce zaměstnanců do určité obecně prospěšné činnosti.

3 Popis organizace

Městský úřad Otrokovice je obecním úřadem při městě Otrokovice a obcích Bělov a Tlumačov. Navíc plní povinnosti obce s rozšířenou působností pro Otrokovice, Napajedla, Bělov, Halenkovice, Komárov, Oldřichovice, Pohořelice, Spytlihněv, Tlumačov a Žlutavu.

3.1 Městský úřad Otrokovice

Adresa: nám. 3 května 1340, 765 23 Otrokovice

IČO: 002 84 301

Městský úřad Otrokovice spravuje obec s rozšířenou působností. Tato působnost je vymezena v Zákoně o obcích č. 128/2000 Sb. Je autonomní v moci jí svěřené, ale spadá pod Krajský úřad Zlínského kraje. Na tyto obce je přenesena státní působnost ve formě výkonu určitých agend.

Městský úřad se zabývá např.:

- Vydáváním živnostenských oprávnění
- Evidencí obyvatel
- Výplata sociálních dávek
- Ochranou životního prostředí
- Péče o zdravotně postižené
- Vymáhá daně a poplatky
- Vydává stavební povolení
- Zabývá se vodním a odpadním hospodářství

3.2 Historie a současnost města Otrokovice

Otrokovice vznikly spojením dvou obcí v roce 1960, Otrokovic a Kvítkovic. V současné době svou rozlohou, 1961 ha, tvoří jedno z největších měst Zlínského kraje. Značného rozvoje se město dočkalo už ve 30. letech 20. století s rozmachem závodů firmy Baťa. Tomáš Baťa se rozhodl koupit část pozemků, kde se řeka Dřevnice vlévá do řeky Moravy na jihozápadě města. Tato městská čtvrť potom dostala název Baťov a měla sloužit jako základna pro pomocné závody a leteckou výrobu. Druhá vlna expanze města nastala v 70. letech, kdy se obyvatelstvo skoro zdvojnásobilo. To bylo zapříčiněno především expanzí dnešního podniku Barum continental Otrokovice, spol. s.r.o., který vyrábí pneumatiky pro osobní a nákladní vozidla. Tato divize je součástí mezinárodního kolosu Barum continental s pobočkami na každém kontinentu.

Otrokovice jsou důležitý železniční uzel a s nově otevřenou dálnicí navazující na dálnici D1 tvoří strategické postavení, které přispívá k růstu chemického a dalšího těžkého průmyslu. Těžký průmysl poskytuje práci velké části obyvatelstva Otrokovic a okolních obcí. Samotné město Otrokovice má 18 481 obyvatel, ale mikroregion, kterým je Otrokovice centrem, čítá až 35 tisíc obyvatel.

3.3 Rozpočet města

Tabulka 3.1: Rozpočet města Otrokovice pro rok 2011 a 2012

Rozpočet města Otrokovice pro rok 2011 a 2012

	2011		2012
	Rozpočet	Skutečnost	Rozpočet
Daňové příjmy	204 720	208 639	204 183
Nedaňové příjmy	27 408	39 849	35 603
Kapitálové příjmy	27 197	7 108	10 869
Přijaté dotace	184 013	197 236	54 145
CELKEM - PŘÍJMY	443 338	452 831	304 800
Zemědělství, průmysl, vodní hosp.	3 296	2 760	3 023
Doprava	38 116	33 793	55 689
Vzdělání, věda, školství	42 812	47 997	30 155
Kult., církev, sděl. prost., zdravotnictví	58 804	74 237	18 298
Tělovýchova a zájmová činnost	80 159	81 368	29 565
Bydlení, komun.služby, územní rozvoj	16 248	17 217	23 125
Ochrana životního prostředí	21 611	22 586	25 578
Dávky a podpory, soc.péče, polit. zam.	104 929	110 725	26 035
Městská policie, PO, CO, IZS	13 743	12 615	12 384
Státní správa, samosp., veřejné služby	88 557	77 619	78 014
Finanční operace a ostatní činnosti	4 618	8 887	2 934
CELKEM - VÝDAJE	472 893	489 804	304 800

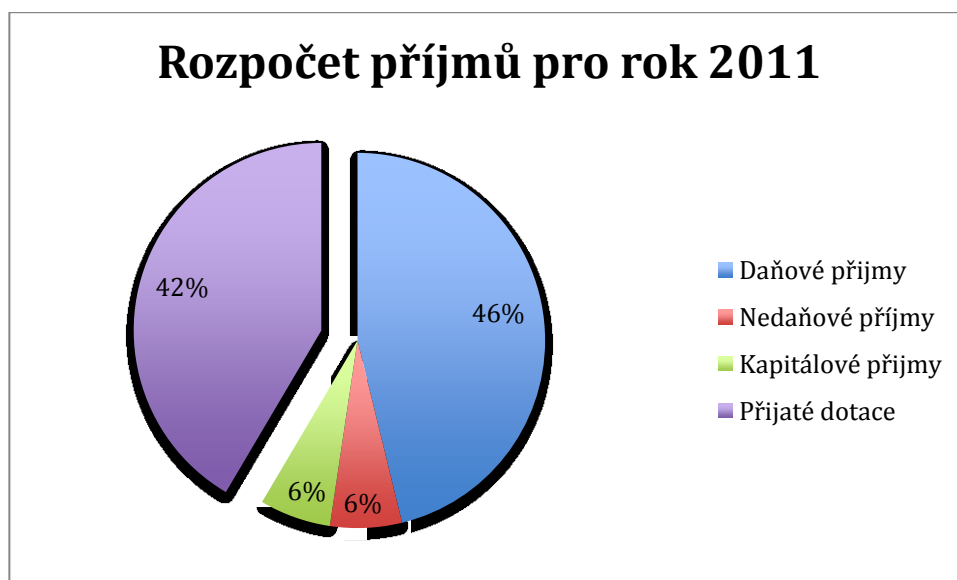
Zdroj: MĚSTSKÝ ÚŘAD OTROKOVICE: Rozpočet [online] 2012, [cit. 2012-4-5]. Dostupné z:

<http://www.otrokovice.cz/newWebOtr/meuRozpocet/rozpocet.aspx>

Výdaje jsou uváděny včetně investic. V oblasti doprav se jedná o správu a opravy komunikací a dopravní obslužnost. Financování ve školství se týká především provozu základních a mateřských škol. Oblast zájmových činností poskytuje pomoc sportovním organizacím a vydává prostředky na provoz a údržbu sportovišť ve vlastnictví města. Navíc finančně zajišťuje provoz kulturního centra Otrokovické BESEDY, s.r.o., kde je město Otrokovice jediným společníkem. Ochrana životního prostředí zahrnuje nakládání s odpady, správu městské zeleně a bydlení.

V příjmech se promítají daně, příjmy z prodeje movitého i nemovitého majetku a dotace od Evropské unie, čerpání z Regionálního operačního programu a státních příspěvků.

Obr. 3.1: Rozpočet příjmů města pro rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

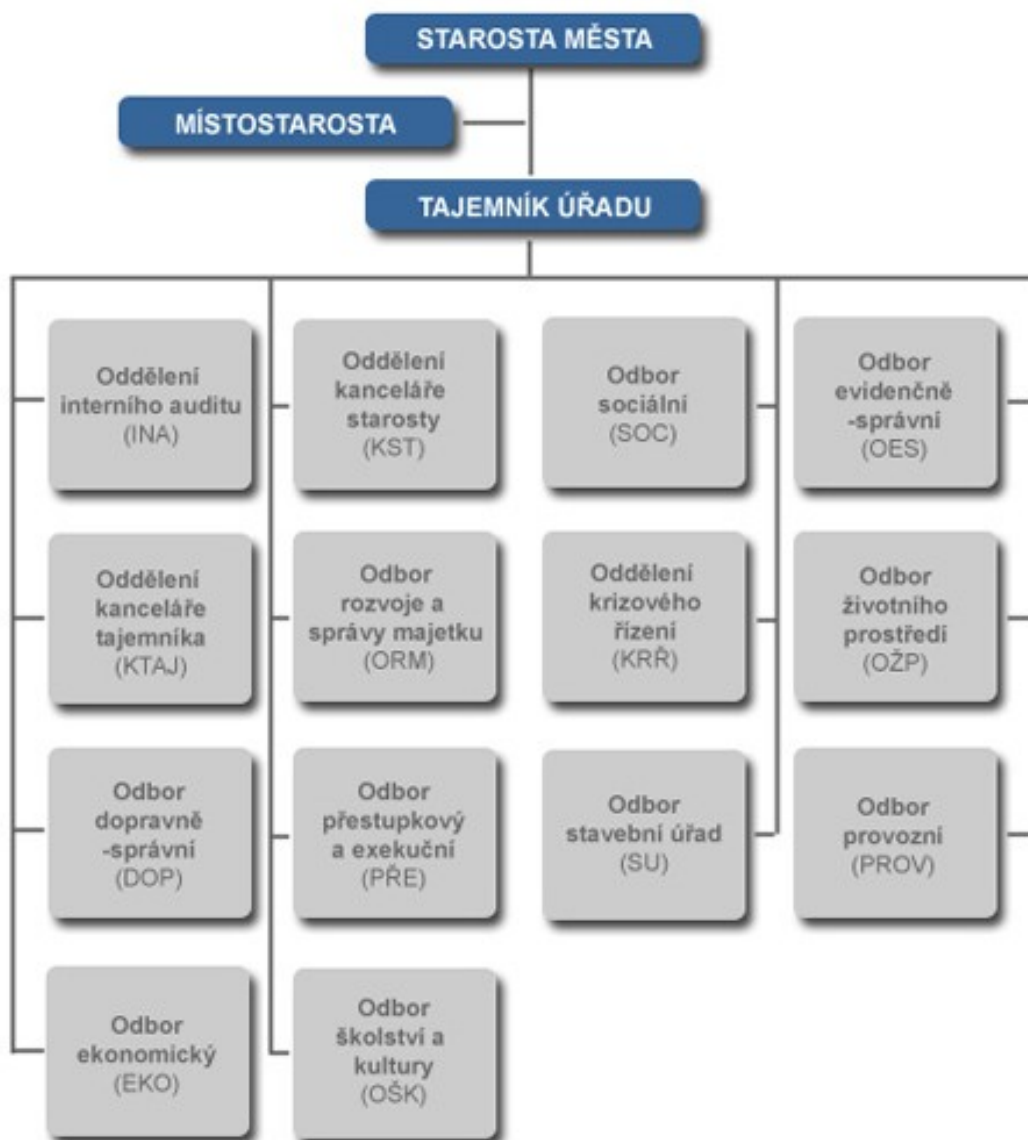
Z grafu můžeme vyčíst, že dotace tvoří velkou část příjmů Města Otrokovice. V roce 2011 bylo v plánu načerpat z dotací až 42% příjmů, kdežto v roce 2012 už to bude díky dramatickým škrtům jen 18%, to je v absolutním vyjádření o 129 868 tisíc Kč méně. V roce 2012 se tudíž výrazně sníží investice oproti roku předešlému a to na 56 milionů korun.

Přesto se dále vypracovávají projekty týkající se výstavbou cyklostezek, snížení hluku, protipovodňová opatření a další. Tyto projekty jsou samozřejmě podmíněny ziskem dotací z Evropské unie nebo státních fondů. Další změnou je markantní úbytek výdajů v sociální oblasti kvůli převodu odpovědnosti vyplácení dávek hmotné nouze na Úřad práce. Tyto dávky činili až 90 milionů korun. Z vyčleněných 26 milionů pro sociální péči v roce 2012 putuje velká část na podporu provozu příspěvkové organizace Senior Otrokovice, která se nachází ve finančních problémech. Stát snížil podporu zajištění státní správy a samosprávy o 6 milionů korun. Na to úřad reagoval úsporou o zhruba stejnou částku zejména snížením mzdových a provozních nákladů na svůj chod.

3.4 Personální agenda

Podle Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích §109 (2) je možné rozdělit správní úkoly na jednotlivé odbory a oddělení. Na MúO pracuje 166 zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do odborů podle platné organizační struktury (počet zaměstnanců v jednotlivých odborech a odděleních je zobrazen v příloze č. 2).

Obr. 3.2: Organizační struktura městského úřadu Otrokovice



Zdroj: MĚSTSKÝ ÚŘAD OTROKOVICE: Organizační struktura [online] 2012, [cit. 2012-4-5]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/newWebOtr/informaceUrad/struktura.aspx>

Na řízení se podílí starosta a místostarosta města, tajemník městského úřadu, vedoucí odborů a vedoucí oddělení.

Starostou města je v současné době Mgr. Jaroslav Buček a *místostarostou* Ing. Milan Plesar. Chod jeho a místostarostovy kanceláře zajišťuje 6 zaměstnanců. Jejich hlavní náplní je pomoc s organizací zasedání Zastupitelstva města a schůzemi Rady města. Poskytuje právní rady orgánům úřadu a vede evidenci právních předpisů města, petic atd. V neposlední řadě informuje občany o aktivitách městského úřadu a jeho orgánů.

Tajemníci úřadu, Ing. Marii Malíkové, jsou nápomocni 4 zaměstnanci. Ti mají za úkol zajistit úplnou personální a mzdovou agendu všech zaměstnanců úřadu a zaměstnanců města nezařazených pod městský úřad Otrokovice včetně zastupitelstva města. Navíc se věnují vnitřní organizaci úřadu.

Výsledkem snahy Ing. Marie Malíkové o zlepšení vnitřní organizace a zefektivnění procesů jsou například tyto ocenění úřadu (podle informačního portálu MúO, dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/newWebOtr/meuOdbory/TAJ.aspx>):

- Cena za kvalitu „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby za rok 2006" (Ministerstvo vnitra)
- „Objev roku 2006" za originální a informačně přínosné webové stránky (Ministerstvo vnitra)
- místo v soutěži „O lidech s lidmi" (projekt Komunitní plán sociálních služeb na Otrokovicku v roce 2006)
- Cena za kvalitu „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby za rok 2007" (Ministerstvo vnitra)
- „Mosty 2008" (1. místo v soutěži Národní rady osob se zdravotním postižením za komplex opatření ve prospěch osob se zdravotním postižením)
- „Nejlépe komunikující úřad roku 2009" (2. místo v kategorii Městské úřady v rámci projektu European Monitor of Government Communications – společnost Westminster)

- Cena za kvalitu ve veřejné správě za rok 2010 - bronzový stupeň (Ministerstvo vnitra)

Veřejnoprávní instituce často neodpovídají kvalitě, kterou po nich občané vyžadují. Tomu se však snaží MúO vzepřít a neustále zlepšovat kvalitu svých služeb. V této oblasti byl uskutečněn projekt "Nastavení systému řízení kvality Městského úřadu Otrokovice". Jeho předmětem byla procesní analýza a provedení optimalizace systému řízení kvality. To vyústilo až k vytvoření stálé pozice manažera kvality, která byla obsazena od března roku 2011.

Tento proud zefektivnění procesů měl být podpořen nově nastavenou podnikovou kulturou, jejíž součástí byl i etický kodex. Avšak tato snaha se neseťkala s jednoznačně pozitivní odezvou. Proto jsem se rozhodl v rámci své bakalářské práce analyzovat tvorbu etického kodexu a vytvořit návrh přijatelného etického kodexu právě v této organizaci.

4 Předmět a metody výzkumu

4.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu bylo získání informací potřebných k vytvoření etického kodexu na Městském úřadu Otrokovice a jeho efektivní implikaci.

Jako první úkol jsem si stanovil zhodnotit stávající situaci a analyzovat první koncept etického kodexu. Cílem bylo seznámit se podrobně s atmosférou na pracovišti a zjistit, jak vypadají snahy o zavedení etických principů na MúO.

Dále se ukázalo být kritické vyšetřit, proč byl první koncept kodexu zamítnut. Kromě konkrétních námitek jsem zkoumal příčiny jejich vzniku v postojích zaměstnanců.

Výsledky tohoto výzkumu mají sloužit především jako základna pro tvorbu nového návrhu etického kodexu. Přínos je čistě praktický a není určen pro vytváření teorie nebo obecných závěrů. Pro aplikaci výzkumu v jiných organizacích je potřeba adaptovat se na podmínky šetřeného subjektu.

4.2 Metody výzkumu

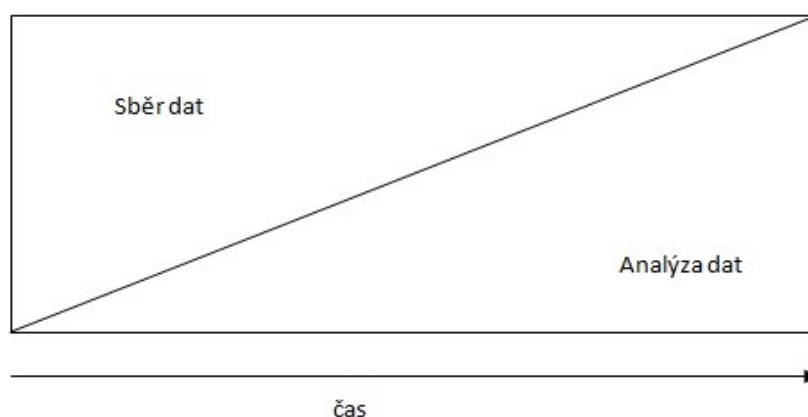
Stávající situaci jsem hodnotil z vnitřního a vnějšího hlediska. V rámci vnitřní analýzy jsem studoval dokumenty MúO (např. příručka kvality, výroční zprávy, organizační řád, rozpočet města) a vyjádření vedoucích pracovníků k prvnímu konceptu etického kodexu. U vnější analýzy jsem vycházel z vlastní zkušenosti, ze studia relevantních zákonů. Konkrétně Zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech, Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a Zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů.

K získání informací od zkoumaného souboru se obecně používá kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum spočívá v použití výzkumných metod k otestování hypotéz. Díky jeho vysoce strukturovanému charakteru směřuje tento přístup ke standardizaci informací (a tudíž i k jejich redukci). Získané data jsou obecná, spolehlivá a replikovatelná, to znamená, že při opakování výzkumu bychom došli ke stejným závěrům. Nejčastějším nástrojem je dotazník.

Oproti tomu kvalitativní výzkum, podle Hendla (2008), získává data měkká. Jedná se o názory, postoje a hodnoty. Směřuje ke kontextuálnímu porozumění a slouží jako prostředek k interpretaci motivů aktérů. Na výzkumníka jsou kladeny vysoké požadavky, zejména protože si musí vytvořit těsný vztah k subjektu, aby získané informace měli dostatečnou hloubku. Výzkum je prováděn uvnitř situace a tím pádem reflektuje aktuální atmosféru. Kvalitativní výzkum není tak silně strukturovaný jako kvantitativní, takže výzkumník může šetření v jeho průběhu upravovat. Používaným nástrojem je rozhovor.

Svůj výzkum jsem koncipoval z kvalitativního hlediska, protože k zmapování postojů zaměstnanců a příčin nesouhlasu s prvním návrhem etického kodexu bylo třeba komplexnějších odpovědí, než jaké bych dostal z dotazníku. Další výhodou, jak uvádí Hendl (2008), je možnost řízené redukce dat, která probíhá spojitě během analýzy a sběru. Toho jsem využil např., když se rozhovor dostal do jiné roviny než se týkala etického kodexu. Souběžnost analýzy a sběru dat v kvalitativním výzkumu zobrazuje následující obrázek.

Obr. 4.1: Vývoj činností při sběru dat a jejich analýze



Zdroj: HENDL, J. (2008, str. 233)

Využil jsem polostrukturovaného rozhovoru (znění otázek v příloze č.1) vytvořeného podle metody SPIN. Princip komunikační metody SPIN vězí v přenechání iniciativy partnerovi, který je veden za pomoci otázek různého typu. Podle Kováce (2011) je metoda SPIN rozdělena na čtyři fáze.

1) S - Situation Questions (Situační otázky)

Otázky, kterými se jednoznačně analyzuje stávající situace a tím pádem se zabráňuje nedorozuměním při dalším jednání.

2) P - Problem Questions (Problémové otázky)

Východiskem pro problémové otázky je dokonalý popis situace. Zaměřují se na očekávání, problémy, postoje, názory atd. druhé strany, aby zjistily opravdové příčiny.

3) I - Implication questions (Implikační otázky)

Implikační otázky se zaměřují na možné důsledky spojené s přijutím rozhodnutí, o kterých zatím druhá strana neuvažovala komplexně. Ačkoliv to není primární cílem v této fázi, používáním implikačních otázek se u druhé strany může stupňovat strach z neřešení statusu quo.

4) N - Need Pay of Questions (Otázky nabídky)

Na základě získaných odpovědí z předchozího dotazování lze učinit konkrétní nabídku, návrh apod., který bude lépe akceptován, pocítí-li druhá strana sama jeho výhodnost.

Vzhledem k časové náročnosti a vytíženosti oslovených zaměstnanců jsem využil jak individuálních rozhovorů, tak i komunikace elektronickou poštou. Využil jsem osobní známosti jednoho ze zaměstnanců k předvýzkumu, abych vyřadil zbytečné nebo nejednoznačné otázky. Prvky zkoumaného souboru jsem vybíral náhodně nebo podle doporučení, ale místo stanovení kvóty jsem použil techniku "shody výsledků", to znamená, že jsem přerušil výzkum v místě, kdy jsem opakovaně dostával stejné nebo podobné odpovědi.

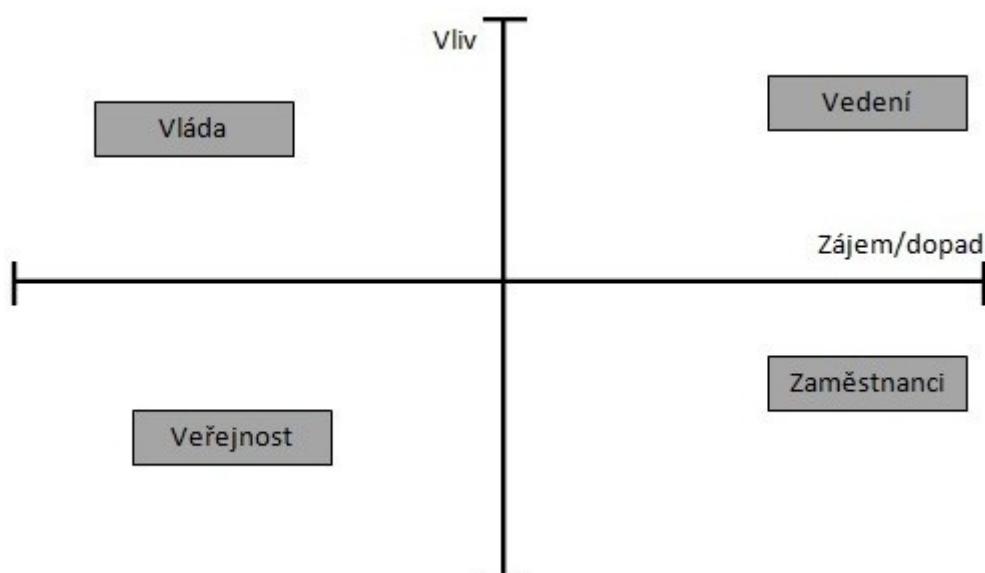
5 Výzkum

V první řadě jsem se rozhodl zvolit skandinávský model tvorby etického kodexu na rozdíl od původní snahy zavedení kodexu, který vycházel spíše z amerického modelu. Věřím, že pro Městský úřad Otrokovice, se více hodí skandinávský model, protože se jedná o menší organizaci, takže hlavní nevýhody tohoto modelu, jako časová náročnost a nákladovost, nemají tak vysokou relevanci. Navíc opravdové přijetí etického kodexu u organizací, které poskytují služby nebo přímo jednají s klientem, hraje klíčovou roli. Ke zjištění koho a jakou formou zapojit do procesu tvorby a implikace etického kodexu je důležité správně analyzovat zainteresované skupiny.

5.1 Identifikace stakeholderů

K identifikaci vlivu a zájmu stakeholderů jsem využil matice z teoretické části, která mi napověděla vhodné zapojení stakeholderů do procesu. Účelné se ukázalo být rozdělení na fázi tvorby a fázi implementace, protože se skupiny v každém stádiu nacházeli různých polohách.

Obr. 5.1: Matice stakeholderů pro fázi tvorby

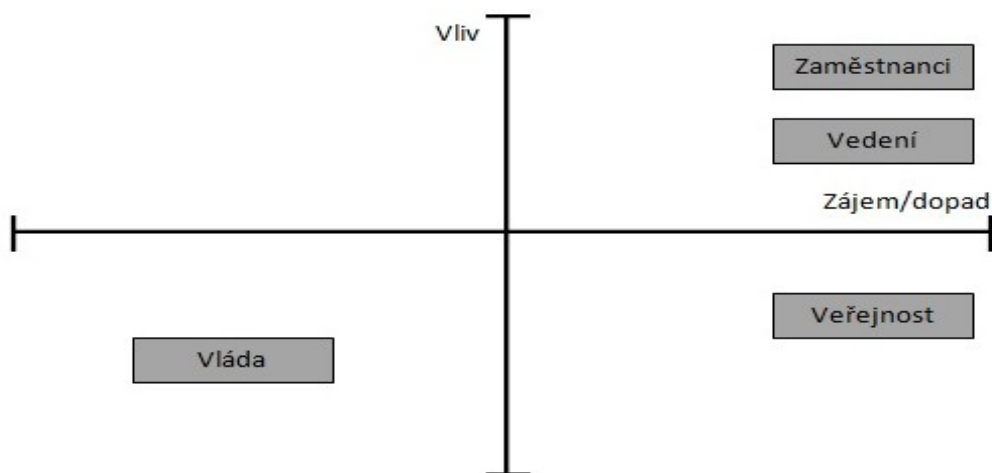


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve fázi tvorby se na pravé straně se nachází vedoucí a zaměstnanci. Vedoucí jsou v horní části, protože mohou ze své pozice v hierarchii silněji uplatňovat vliv. Zaměstnanci jsou ve spodním pravém čtverci. Na levé straně se nalézá skupina pojmenovaná vláda s velkým vlivem, který je uplatňován vydanými zákony, směrnicemi a nařízeními. Zdánlivě nejmenší vliv na tvorbu etického kodexu má potom skupina veřejnost, která zahrnuje všechny, kteří přichází do styku s MúO.

Skupiny ve fázi implementace, jak je zřetelné z obr. 5.2, jsou uspořádány jinak. Jelikož hlavně zaměstnanci jsou ti, kteří by měli etický kodex dodržovat, jejich vliv vzroste a dostanou se tak do prvního kvadrantu matice. Vedení má pořád velký vliv a to díky kontrole a možnostem uvalení sankce, není-li kodex dodržován. Skupina veřejnost se posouvá k pravé hranici. Jejich zájem roste, protože na ně přímo působí důsledky implementace etického kodexu.

Obr. 5.2: Matice stakeholderů pro fázi implementace



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhodnutí koho zařadit do procesu tvorby a následné implementace náleží zadavateli a mělo by odrážet požadované cíle a prostředky. Není nutné zapojit každou identifikovanou skupinu. Pro představu můžeme použít ukazatele mezního užitku. Budeme se ptát: Jak velký užitek nám přinese zapojení další skupiny a kolik prostředků na to musíme vynaložit?

Z matic je zřejmé, že klíčovými skupinami jsou zde vedoucí pracovníci a zaměstnanci. Cestou k úspěchu je navázání dialogu, spolupráce a zapojení klíčových skupin do procesu tvorby a následné implementace. Další znázorněné skupiny, vláda a veřejnost, byly vynechány z důvodů komunikační komplexnosti.

Po identifikaci stakeholderů je kritické vyjasnit si s nimi cíle a klíčové hodnoty, které by měli korespondovat s vizí podniku, a ty poté použít jako východisko etického kodexu.

5.2 Určení cílů a hodnot

Ačkoliv se cíle mohou zdát samozřejmé, je nutné si je vždy vyjasnit s vedením organizace. Každý kodex je originál a proto i jeho cíle, ať už velmi konkrétní nebo obecné se mohou lišit.

Cíle etického kodexu MúO jsou:

- implementace etického kodexu do profesionálního života zaměstnance.
- určit standard v etickém chování, který bude managementem vyžadován.
- dosažení konzistentního výkonu.

Z dialogu se zaměstnanci MúO jsem narazil na hodnoty, které přispívají ke společnému zájmu utužování vztahů zaměstnanců a klientů. Dvě z těchto hodnot považuji za klíčové, které by se daly zahrnout do kategorie styku se zákazníkem s etickým podtextem. Ostatní důležité hodnoty se můžou zařadit pod klíčové hodnoty a tak udržet kodex stručný a konzistentní.

1. Úcta

Rovné zacházení

Slušnost

Vstřícnost

Iniciativa

2. Integrita

Mlčenlivost

Nestrannost

Loajalita

Transparentnost

Profesionalita

Další hodnoty, které byly často zmiňovány, jako například jednoduchost vyřizování nebo rychlost či standard odívání se řeší spíše v rámci firemní kultury.

Jsou-li vyjasněné cíle a hodnoty, které má etický kodex vyjadřovat, můžeme postoupit k dalšímu kroku, k samotné tvorbě. U formulace je nutné přihlídnout k informacím získaným z výzkumu a zahrnout všechny relevantní požadavky a připomínky k podobě etického kodexu.

6 Tvorba etického kodexu

V tomto bodě vycházím z modelu dvanácti dilemat při tvorbě etických kodexů (kapitola 2.6.1), připomínek vedoucích pracovníků k prvnímu konceptu a zjištěných informací od zaměstnanců.

Etický kodex se může jevit jako nadbytečný vzhledem k tomu, že chování úředníků je už tak regulováno zákony České republiky. Konkrétně se jedná o Hlavu III Základní povinnosti úředníka § 16 Zákona č. 312/2002 o úřednících (příloha č. 3). Na začátku roku 2012 byly schváleny teze pro novou formu zákona, avšak nové paragrafové znění není ještě známo. Formulace zákona je dost obecná a proto, i podle požadavků vedoucích, by měl kodex být "ušit na míru" MúO, tj. vystihovat jeho charakter, přístup a atmosféru.

Zaměstnanci také argumentovali tím, že kodex bude příliš výchovný. Bariérou je tady osobní hrdost, kdy se zdá, že zavedením pravidel se nerespektuje vývoj jejich dosavadní intuice. Tato překážka byla většinou odstraněna po rozhovoru, kdy bylo vysvětleno, že etický kodex může mít i podobu úvah. Proto se i formulace kodexu posune spíše do roviny úvah než tvrdých pravidel. Formulace s měkkými pravidly dovolí různorodosti výkladu vně stanovených hranic a umožní více lidský přístup, tolik na úřadech postrádaný.

Z vlastních zkušeností a po seznámení se s pracovní atmosférou na úřadě můžu říct, že není potřeba tlačit na zlepšení stávající morální intuice příliš tvrdě. Doporučuji spolehnout se na zkušenosti a integritu zaměstnanců. Hranice sankciování může být určena povinnostmi stanovenými v Zákoně o službě státních zaměstnanců. V případě, že zaměstnanec hrubě pochybí, nejen že porušuje etický kodex, ale také překračuje zákon a stává se trestně odpovědným. Tím pádem nevidím důvod zavádět zvláštní postupy pro sankciování a vymáhání odpovědnosti.

Etický kodex pro MúO by měl být součástí nově formulované firemní kultury. Ta upravuje formální aspekty výkonu zaměstnání, např. vhodné oblékání, čistotu a mezipracovní vztahy. Je tedy spíše vnitřně orientována. Proto bude formulace etických zásad směřovat externě, teda na vztahy s veřejností, aby nedocházelo k duplikaci informací s dokumentem firemní kultury.

6.1 Návrh etického kodexu pro Městský úřad Otrokovice

ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ

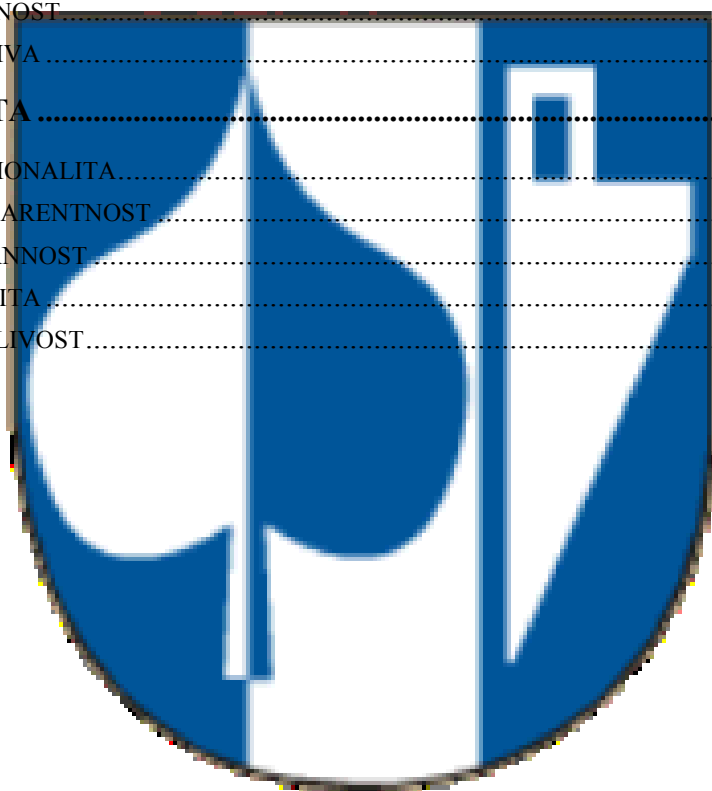
MĚSTSKÉHO ÚŘADU OTROKOVICE



OBSAH

PREAMBULE

1	ÚCTA.....	4
1.1	SLUŠNOST	4
1.2	ROVNÉ ZACHÁZENÍ	4
1.3	VSTŘÍCNOST.....	4
1.4	INICIATIVA	4
2	INTEGRITA	5
2.1	PROFESIONALITA.....	5
2.2	TRANSPARENTNOST	5
2.3	NESTRANNOST.....	5
2.4	LOAJALITA	5
2.5	MLČENLIVOST.....	6



PREAMBULE

Etický kodex zaměstnanců Městského úřadu Otrokovice (MúO) vyjadřuje obecně akceptované etické principy, kterými se zaměstnanci při výkonu své práce řídí. Prioritou MúO je poskytovat kvalitní služby svým klientům, náležitě reprezentovat státní správu a svědomitě vykonávat agendy úřadu svěřené.

MúO si je vědom potenciálu, který se nalézá v každém zaměstnanci, a snaží se přispívat k jeho realizaci. Následný etický kodex je výsledkem kolektivního přesvědčení, jak by mělo vypadat měřítko pro profesionální jednání.

Etický kodex platí pro všechny zaměstnance a vedoucí pracovníky MúO. Soulad s normami je průběžně monitorován vedoucími pracovníky. Má spíše motivační charakter, avšak hrubé porušení kodifikovaných principů řeší přímý nadřízený okamžitě a spravedlivě, tj. po nezávislém prošetření situace.

Etický kodex vychází z dvou klíčových hodnot, Úcty a Integrity a utváří tak etické pracovní prostředí, specifikuje mravní normy a zlepšuje organizační kulturu.



1 ÚCTA

Cílem Městského úřadu je v první řadě vytváření dlouhodobých vztahů s veřejností a prevence konfliktů, často vyvolaných nedostatkem respektu. Veřejnost v tomto případě je zastoupena jak občany, tak i firmami, zájmovými sdruženími a dalšími.

1.1 SLUŠNOST

MúO po svých zaměstnancích požaduje slušné chování za každé situace. Klade velký důraz na detaily projevy úcty, například zaměstnanec vždy zdraví své kolegy i klienty, věnuje pozornost a usmívá se. Zaměstnanec svým chováním nesmí znepříjemňovat výkon práce kolegů a musí uznávat jejich práni. V rámci slušnosti je žádoucí řešit náročné situace s nadhledem a v takovém případě nedávat najevo za žádnou cenu své emoce.

1.2 ROVNÉ ZACHÁZENÍ

Zaměstnanci MúO se snaží předcházet jakékoliv formě diskriminace nebo nadržování na základě rasy, pohlaví, handicapu, politické příslušnosti, původu či náboženství. Je důležité respektovat práva každého občana a předcházet tak konfliktům. Přáním úřadu je, aby se zaměstnanci podíleli na vytváření atmosféry plné respektu a porozumění.

1.3 VSTRÍCNOST

Zaměstnanec MúO projevuje ochotu a nabízí klientovi různé možnosti vedoucí k naplnění jeho požadavku. Klientovi nikdy nelže nebo neskrývá alternativy. MúO staví na individuálním a lidském přístupu. Společným cílem je najít nejefektivnější a nejkvalitnější řešení pro klienta. Nespadá-li potřeba klienta pod kompetenci pracovníka, ten jej odkáže na příslušnou osobu a poskytne mu kontakt na ni.

1.4 INICIATIVA

Vedoucí MúO otevřeně podporují inovativní snahy svých zaměstnanců a oceňují jejich názory. Projevy na zlepšení chodu úřadu se prezentují přímému nadřízenému, který by je měl zvážit a případně podpořit. Zaměstnanci si můžou být jisti objektivností vedoucích pracovníků a také nachází jistotu, že do hodnocení nevstupuje jejich osobnost nýbrž, jen inovativní podnět.

2 INTEGRITA

MúO respektuje zkušenosti a osobnost zaměstnance, ale také vyžaduje vysokou míru integrity jeho chování. Zaměstnanec by měl chápat, že standardy a jejich monitoring není projevem nedůvěry, ale spíše garancí úrovně a podmínkem k růstu.

2.1 PROFESIONALITA

Zaměstnanec si je vědom, že jeho profesionální život ve velké míře ovlivňuje celkové vnímání MúO. Prezентuje se jako odborník ochotný pomoci a to jak svým vystupováním, tak i svým zevnějškem. V případě potřeby dohledá relevantní informace a nestydí se informovat u svého vedoucího. Zaměstnanec profesionál si je vědom principu hospodárnosti, tj. svou pracovní dobu využívá účelně v zájmu zaměstnavatele.

2.2 TRANSPARENTNOST

Za žádných okolností nesmí dojít k zatajování nebo zkreslování informací poskytovaných zaměstnanci MúO. Je kritické, aby praktiky úřadu byly vždy průhledné, důvěryhodné a shodné s platnou legislativou. Je nepřipustné, aby zaměstnanec vyžadoval dary od klientů výměnou za své služby nebo aby zvýhodňoval své zájmy či zájmy ostatních na základě moci vyplývající z jeho funkce.

V případě, že dochází ke střetu osobních a profesních zájmů, je potřeba konzultovat takovou situaci s vedoucím pracovníkem a distancovat se od konkrétního případu. Míru závažnosti hodnotí vedoucí. Shledá-li střet zájmů nepodstatným, může se zaměstnanec dále věnovat danému úkolu.

Nicméně je důležité mít na paměti, že MúO v tomto bodě nepřipouští žádnou toleranci.

2.3 NESTRANNOST

Rozhodování zaměstnance je založeno na skutkové podstatě a morální integritě. Je jeho povinností zachovávat si nezávislost, posuzovat situaci objektivně a ověřovat si získané informace. Zaměstnanec je plně odpovědný za své činy a rozhodnutí.

2.4 LOAJALITA

Zaměstnanec dbá na dobré jméno MúO a je aktivně nápomocen při budování kultury organizace. Zároveň dodržuje vnitřní předpisy a pokyny svých vedoucích.

Externím subjektům a médiím poskytuje jen informace v rámci své činnosti a je si vědom, že informační servis má na starosti kancelář starosty, kde je etablována pozice tiskové mluvčí.

2.5 MLČENLIVOST

Zaměstnanec se přirozeně při výkonu své práce dostává k důvěrným informacím klientům a strategickým plánům různých subjektů. Zaměstnanci jsou vázáni mlčenlivostí a musí se vyhnout, byť nevědomému, vyzrazení nebo zneužití takových informací. To také zahrnuje zamezení přístupu třetím osobám k citlivým dokumentům nebo přístup do vnitřního informačního systému.

MúO záleží na budování vztahu s veřejností na základě důvěry. Proto data, se kterými se dostává do styku, chrání všemi dostupnými prostředky.



7 Doporučení vhodných forem měření, monitorování a komunikace

7.1 Komunikace a distribuce

Bude-li etický kodex schválen, zařadí se do tzv. řídicích dokumentů městského úřadu. Aktualizace nebo nové řídicí dokumenty jsou podle vnitřní směrnice zasílány elektronickou cestou každému zaměstnanci do e-mailové schránky. Aby se však naplnil jeden z cílů etického kodexu, implikace do profesního života zaměstnance, takováto forma distribuce nestačí.

Z diskuze se zaměstnanci jsem přišel k závěru, že nejvhodnějším způsobem by byla osobní distribuce na pracovních poradách, kde by se kodex prošel bod po bodu a poté se učinil prostor pro diskuzi a vysvětlení nejasností. Avšak tato porada by neměla být organizována jen za účelem seznámení s etickým kodexem, protože mezi zaměstnanci převládá názor, že by setkání tohoto typu mělo poněkud výchovný charakter.

Na MúO probíhají porady pravidelně na úrovni vedení města a na úrovni vedoucích odborů a oddělení. Porady jsou organizovány v rámci řídicích činností vedoucích pracovníků v jimi řízených odborech a odděleních.

Jedinečná příležitost seznámit zaměstnance s hodnotami organizace se nabízí už při náboru zaměstnanců. Nový pracovník bude okamžitě vědět, co se od něj očekává po etické stránce a urychlí se tak proces začlenění do pracovního kolektivu.

K seznámení veřejnosti s etickým kodexem doporučuji publikaci na informačním portálu MúO a vyvěšení na nástěnkách v čekárnách MúO a kancelářích, kde dochází ke kontaktu s občany. Etický kodex může být také zahrnut do výroční zprávy.

7.2 Měření a monitorování

V rámci odboru interního auditu je etablována pozice manažera kvality, který dohlíží na chod úřadu z procesního hlediska. Monitorování i měření je zahrnuto v již fungujících systémech řízení kvality, tudíž není třeba zavádět další zvláštní opatření.

Na druhou stranu nabude na důležitosti zpětná vazba od občanů, kteří mají nově možnost zúčastnit se průzkumu spokojenosti. Dotazník je možné vyplnit online

(dostupný z: http://www.otrokovice.cz/newWebOtr/informaceUrad/form_ina.aspx) nebo ve fyzické podobě na recepci MúO, v knihovnách města Otrokovice a v Otrokovické Besedě.

Organizace by však měla být připravená i na externí hodnocení a měření, protože je jen otázkou času, kdy se certifikáty nebo ocenění (v dohledné době například Cena hejtmána Moravskoslezského kraje) budou udělovat jednotlivým úřadům ve státní správě. Jelikož jsou tato ocenění většinou založena na metodologii norem z reportingu (kapitola 2.6.3) může být vhodné dohlížet alespoň na rámcové plnění.

8 Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřená na proces tvorby etického kodexu a jeho zavedení do užívání ve vybrané organizaci, Městský úřad Otrokovice. Navíc potvrzuje trefný výrok a pozdější článek nazvaný "A code is nothing, coding is everything" pocházející od nizozemského odborníka z Erasmus University M. Kapteina z roku 1991. Publikace pojednává o tom, že samotný kodex nic neznamena, ale že vše závisí na přístupu k jeho tvoření. Teoretická část, která se věnuje etickému kodexu, popisuje zdánlivé detaily jako faktory vstupující do tvůrčího procesu, výhody a nevýhody skandinávského i amerického modelu a v neposlední řadě detailněji analyzuje dvanáct kritických dilemat v rámci formulace kodexu.

Konkrétně jsem řešil potřebu etického kodexu na Městském úřadu Otrokovice, požadavky na jeho formulaci a intrapersonální konflikty, tj. konflikty představ a postojů jednotlivých zaměstnanců, které vyvolala snaha zavést nový dokument - spojení etického kodexu a firemní kultury.

K problému jsem přistupoval kvalitativním výzkumem metodou polostrukturovaných rozhovorů vytvořených na základě metody SPIN. Získané informace byly zhodnoceny a na jejich základě poté vytvořen návrh etického kodexu zaměstnanců Městského úřadu Otrokovice a návrh pro management na komunikaci, distribuci a monitoring, což bylo cílem této bakalářské práce.

Práce byla zhotovena z externí pozice a tudíž i její výsledek slouží pouze jako návrh etického kodexu zaměstnanců Městského úřadu Otrokovice. Aby byl závazným dokumentem, musel by projít platnou schvalovací procedurou podle daných směrnic.

Závěrem bych rád dodal, že vnitřní tlak na zlepšování procesů na Městském úřadě Otrokovice je chvályhodný a přestože hodnotím etické povědomí ve zmíněné organizaci pozitivně, věřím, že se situace ještě zlepší po zavedení kodifikovaných pravidel.

Upřímně doufám, že Městský úřad Otrokovice neupustí od snahy zavést etický kodex a můj návrh vedení poslouží. Obecně omezování neetických praktik ve státní správě a zvyšování morální resistance jednotlivých úřadů se mi jeví jako správný krok kupředu, protože právě tyto jednotky mají substantiální vliv na celý systém.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákon

- [1] Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Zákon o úřednících). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>. ISSN 1211-1244.

Knihy

- [2] KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [3] KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [4] MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [5] BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.
- [6] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [7] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [8] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [9] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [10] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- [11] PAVLICA, Karel., *Sociální výzkum, podnik a management : průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [12] ČANÍK, Petr a Libuše ŘEZBOVÁ, Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.
- [13] MOLDAN, Bedřich. *Ekonomické aspekty ochrany životního prostředí: situace v České republice*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. 307 s. ISBN 80-7184-434-9.
- [14] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [15] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

Periodika

- [16] KAPTEIN, Muel a Johan WEMPE. Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* [online]. 1998, vol. 17 [cit. 2012-03-10]. ISSN 1573-0698. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/m80q644q06333860/>
- [17] KAPTEIN, Muel a Mark S. SCHWARTZ. The effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics* [online]. 2008, vol. 77 [cit. 2012-04-01]. ISSN 1573-0698. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/a76015553620t248/>
- [18] ALEXANDER, Ian F. A Taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development. *International Journal of Technology and Human Interaction* [online]. 2005, vol. 1 [cit. 2012-03-20]. ISSN 1545-3908. Dostupné z: <http://www.igi-global.com/article/international-journal-technology-human-interaction/2858>

Dokument mezinárodní instituce

- [19] WORLD WILDLIFE FUND. WWF: *Sourcebook for WWF standards 2005, Cross-cutting tool stakeholder analysis*. [online] 2005, [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/programme_standards/1_1_stakeholder_analysis.pdf

Internetové zdroje

- [20] NOSÁLKOVÁ, Tereza. článek: *Manažeři dělají dobré skutky. A dostávají za to zapláceno*. [online] 2008, [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/lehke-zpravy/c1-27906880-udejte-dobry-skutek-plati-firma,dne19.9.2008>.
- [21] OLŠOVSKÝ, Pavel a Vlastislav KUCHAR. článek: *Moravskoslezský kraj usiluje o společenskou odpovědnost*. [online] 2011, [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/archiv/88762/slezsky-kraj-usiluje-o-spolecenskou-odpovednost,dne31.10.2011>.

10 SEZNAM ZKRATEK

CSR - Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)

EK - Etický kodex

MúO - Městský úřad Otrokovice

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1

Otázky pro zaměstnance Městského úřadu Otrokovice

- Příloha č. 2

Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech a odděleních

- Příloha č. 3

Výňatek ze Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

se zaměstnanci Městského úřadu Otrokovice postavený na základě metody
SPIN

S - Situation questions

1. Myslíte, že máte na pracovišti nějaké nepsané pravidla?
 - Jak to vypadá s jejich dodržováním?
2. Co si představíte pod pojmem EK?
 - Máte v současné době nebo měli jste v minulosti psaný EK?
3. Byli jste seznámeni s prvním konceptem EK? Jak?

P - Problem questions

4. Máte pocit, že by bylo vhodné kodex zavést? Proč?
5. Co by měl a neměl podle Vás EK obsahovat?
6. Uvítali byste konkrétní příklady nebo by měl být EK obecný?
7. Souhlasíte, že by měl EK být vynutitelný od vedení?
8. Jaké hodnoty by měli platit při výkonu Vaší práce a při styku s klientem?
9. V kterých oblastech si myslíte, že jsou zatím největší mezery?
10. Co se Vám konkrétně nelíbilo na prvním konceptu?
11. Myslíte, že seznámení s EK je dostatečné rozesláním e-mailem?

I - Implication questions

12. Jste spokojený/á s tím, jak jsou úředníci vnímání veřejností?
13. Je pro Vás důležité externí hodnocení Vaší práce?

14. Jste hrdý na to, že jste zaměstnanec MúO?

N - Need pay of questions

15. Myslíte, že zavedením EK se může zlepšit vnímání práce úřadu veřejností?

16. Vidíte nějaký smysl ve snaze omezovat nežádoucí chování?

17. Přinese pro Vás EK nějaké další výhody?

Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech a odděleních

Odbor	Oddělení	Počet zaměstnanců
Interní audit		3
Kancelář tajemníka		4
Dopravně-správní		2
	Evidence vozidel	5
	Řidičských průkazů	3
	Silničního hospodářství	4
Ekonomický		18
	Účetnictví a evidence majetku	1
	Rozpočtu, analýz a projektového řízení	1
	Správy místních poplatků	1
Kancelář starosty		6
Rozvoje a správy majetku		3
	Rozvoj a územní plánování	2
	Správy majetku	7
	Centrální nakupování	2
	Investiční	3
Přestupkový a exekuční		11
Školství a kultury		3
	Městská knihovna I	3
	Městská knihovna II	2
Sociální		2
	Sociálních služeb	5
	Sociální pomoci	8
	Sociálně právní ochrany	6
Krizového řízení		2
Stavební úřad		9
Evidenčně správní		2
	Občansko správní agenda	9
	Obecní živnostenský úřad	6
Životního prostředí		2
	Ochrany přírody a krajiny	3
	Vodního hospodářství	3
	Odpadového hospodářství	3

Provozní		1
	Spisové služby	4
	Doručování pošty	4
	Informatiky	5
	Hospodářské správy	2
	Úklid	6
	Informace a vrátní služba	2
Celkem		166

Zdroj: Vlastní zpracování

HLAVA III - ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ÚŘEDNÍKA § 16

(1) Úředník je povinen

- a) dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- b) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- c) hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- d) plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy; má-li úředník za to, že vydaný pokyn je v rozporu s právními předpisy, je povinen to bezodkladně oznámit osobě, která mu pokyn vydala, a to písemně, nebo, hrozí-li nebezpečí z prodlení, ústně; poté je úředník povinen splnit daný pokyn pouze tehdy, dostane-li od vedoucího úřadu písemný příkaz tak učinit; úředník nesmí vykonat pokyn ani příkaz, pokud by se tím dopustil trestného činu, přestupku, popřípadě jiného správního deliktu, a tuto skutečnost je povinen bez zbytečného prodlení písemně oznámit vedoucímu úřadu,
- e) prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem,
- f) jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování,
- g) zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku,
- h) zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného,
- i) v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary nebo jiné výhody, s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných územním samosprávným celkem, u něhož je zaměstnán, nebo na základě právních předpisů a kolektivních smluv,
- j) v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy zachovávat mlčenlivost o

skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání a v souvislosti s ním; to neplatí, pokud byl povinnosti mlčenlivosti zproštěn; povinnosti zachovávat mlčenlivost může úředníka zprostit vedoucí úřadu, jím pověřený vedoucí úředník nebo příslušný správní úřad podle zvláštních právních předpisů, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak,

k) poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů) v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení,

l) při ústním nebo písemném jednání s fyzickými nebo právnickými osobami sdělit své jméno, příjmení, úřad, ve kterém je zařazen k výkonu práce, zařazení v útvaru úřadu; územní samosprávný celek v organizačním řádu může stanovit, pro které funkce a činnosti lze nahradit toto označení uvedením identifikačního čísla úředníka,

m) oznámit územnímu samosprávnému celku, že nastaly skutečnosti, které odůvodňují převedení na jinou práci (§ 11) nebo odvolání z funkce (§ 12).

(2) Úředník je dále povinen

a) pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností,

b) plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,

c) řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu územním samosprávným celkem a střežit a ochraňovat jeho majetek před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy územního samosprávného celku,

d) zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě.

(3) Úředník nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání. To neplatí, pokud do takového orgánu byl vyslán územním samosprávným celkem, jehož je zaměstnancem. Úředníkovi, který byl do takového orgánu vyslán tímto územně samosprávným celkem, nenáleží odměna za výkon funkce podle věty první. Tato odměna nesmí být poskytnuta ani po skončení pracovního poměru.

(4) Úředník může vykonávat jinou výdělečnou činnost jen s předchozím písemným

souhlasem územního samosprávného celku, u něhož je zaměstnán.

(5) Omezení stanovené v předchozím odstavci se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočnicka vykonávanou podle zvláštního právního předpisu¹²⁾ pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.

(6) Ustanovení § 73 zákoníku práce se nepoužije.